

Josep M. Lozano

PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD

Zero Factory S.L.
Av. Icària, 205, 2o 1a
08005, Barcelona
Tel. 93 224 01 50
Fax 93 225 19 81

info@infonomia.com
<http://www.infonomia.com>

©

Primera edición: Julio 2006
Depósito legal: B-39.590-2006
ISBN: 84-609-7769-2

Diseño de la cubierta: Silvia Langa
Imagen de la cubierta: Ifat Zvirin
Edición y maquetación: Marta Pastor & Silvia Tejero
Impresión: System BCN
Impreso en España – Printed in Spain

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, página 7

1 PERSONA

1. De entrada, un lema, página 17
2. ¿Queremos ser exploradores?, página 19
3. Vivir bien, obrar bien, página 21
4. ¿Cómo estás de salud?, página 23
5. Hablar en chino, página 27
6. ¿Conocimiento?, página 31
7. ¿Profesionales?, página 35
8. Trabajo y vida..., página 39

2 EMPRESA

9. Ética y empresa: ¿Dónde te sitúas?, página 45
10. Corporate Social Innovation, página 49
11. ¿Empresa ciudadana?, página 53
12. Más allá de la responsabilidad social, página 57
13. De responsabilidad social a relaciones sociales, página 61
14. Empresa responsable, página 65
15. El papel de la empresa en el siglo XXI, página 69
16. Made in ..., página 73
17. Las empresas: ¿Parte del problema o también parte de la solución?, página 77
18. El referente nórdico, página 81
19. Globalicemos las voces, olvidemos los pasaportes, página 85
20. El contexto, siempre el contexto, página 89
21. Ideas y... ¿metáforas?, página 93

22. Spirituality in Management, página 97
23. ¿De qué hablamos o de quién hablamos?, página 101
24. ¿Más ética o más control?, página 105
25. Empresa y Derechos Humanos I, página 109
26. Empresa y Derechos Humanos II, página 113
27. ¿Recursos humanos o personas con recursos?, página 117
28. ¿Hay alguien dentro de las empresas?, página 121
29. Transparencia y responsabilidad social, página 125
30. Algo más que un tema de tertulia, página 129
31. ¿Premios en ética empresarial?, página 133
32. Banca...¿ética? ¿Cómo dice?, página 137
33. Investigación ética, página 141
34. Las inversiones socialmente responsables en España, página 143
35. Relaciones entre empresas y fundaciones, página 147
36. Es tiempo de clarificar, página 151
37. Gobiernos y RSE, página 153
38. ¿Legislar la RSE?, página 157

3 SOCIEDAD

39. La ética en el supermercado, página 163
40. ¿Qué humanidades? ¿Qué conocimiento? , página 165
41. ¿Radicales?, página 169
42. Liderazgo y compromiso cívico, página 173
43. La compasión en los tiempos de Internet, página 177
44. La sociedad del riesgo, página 179
45. La riqueza ética de las naciones, página 183
46. Del PC al PC, página 187

Para Carles Comas, Marià Corbí y Joan Travé. Su afecto, su estímulo y su confianza me transmitieron silenciosamente algo que, como todo regalo, es a la vez inmerecido e inconmensurable. El mejor regalo que se puede recibir cuando uno está instalado en la ilusión inconsciente e ignorante propia de todo inicio.

Ese algo queda cabalmente expresado en las palabras de R. M. Rilke: “Usted es tan joven, está tan antes de todo comienzo, que yo querría rogarle lo mejor que sepa, mi querido señor, que tenga paciencia con todo lo que no está resuelto en su corazón y que intente amar las preguntas mismas, como cuartos cerrados y libros escritos en un idioma muy extraño. No busque ahora las respuestas que no se le pueden dar, porque usted no podría vivirlas. Y se trata de vivirlo todo. Viva usted ahora las preguntas. Quizá luego, poco a poco, sin darse cuenta, vivirá un día lejano entrando en la respuesta”

Gracias a ellos y a su testimonio -gracias a lo que han vivido- esta paciencia no me ha abandonado con el paso de los años, y todavía persevero a la espera de ese día lejano.

Y para Antoni M. Güell, cuya ausencia me acompaña íntimamente y, a la vez, me deja más solo en mis preguntas.

INTRODUCCIÓN

“El jinete pasa a toda velocidad, pasa como el viento...
-¿A dónde vas tan deprisa?- pregunta el monje zen.
No lo sé... ¡Pregúntaselo a mi caballo!”¹

Este breve cuento refleja el sentimiento con el que muchas personas viven el proceso de cambio en el que estamos inmersos. Vamos a galope tendido, pero no sabemos a dónde y, mientras tanto, nos complacemos en el placer de la velocidad y en la excitación narcisista de las novedades. No en balde A. Giddens ha titulado un libro en el que analiza los efectos de la globalización en nuestras vidas *Un mundo desbocado*. Las riendas a las que nos aferramos, ¿nos sirven para conducir este caballo que corre a galope tendido o, simplemente, son nuestro último recurso para no caer? Sería un bonito ejercicio de prospectiva recreativa: ¿a quién deberíamos dirigir la pregunta sobre el a *dónde vamos*? ¿O a lo mejor esta pregunta hoy ya no tiene sentido?

Pero en estos tiempos debemos cambiar tantas cosas, que a lo mejor incluso deberíamos cambiar de metáforas. Si nos pasamos el día hablando de redes, ¿tienen validez estas imágenes que sugieren que alguien conduce y está al mando? No deja de ser curiosa, por cierto, la lentitud con la que cambian las imágenes y las metáforas: en plena era post-lo-que-sea seguimos hablando de llevar el timón o del entrañable no perder el tren (que a veces,

1. BRUNEL, Henri (2004): *Humor zen*. Palma de Mallorca: José J. de Olañeta, Editor, pg. 91

curiosamente, es el tren... ¡de la innovación!). A falta de caballos, naves y trenes, ¿cuáles deben ser las metáforas de la infonomía para expresar nuestra necesidad de gobernanza y de sentido?

Y puesto que hablamos de infonomía lo primero que debo hacer es reiterarle a Alfons Cornella mi agradecimiento por haberme permitido seguir de cerca (aunque con menos implicación de la que hubiera deseado) un proyecto tan fascinante como admirable es su energía creativa. La verdad es que me da un poco de vergüenza aparecer como formando parte de una “red de innovadores”. A mi edad, lo mínimo que uno puede hacer es no dar pábulo a fantasías sobre sí mismo, y no confundir los desafueros de la imaginación, por amables que sean, con su propia realidad.

Pero si bien yo no debería caer en el error de considerarme un innovador, el lector tampoco debería caer en el error de pensar que las páginas que siguen no pretenden tratar de temas relacionados con la innovación. Porque la innovación no sólo se refiere a productos, servicios y procesos. También atañe a la construcción de valores y a la creación de sentido. La pregunta *¿a dónde vas tan deprisa?* es quizá uno de los grandes retos de innovación de nuestra época. Entre otras razones, porque su respuesta lleva implícita la respuesta a otra pregunta: quiénes somos y en qué nos queremos convertir. (Por cierto: ¿el *ir deprisa* es un ritmo de vida o un estado mental?).

Por eso le propuse en su día a Alfons hablar de persona, empresa y sociedad. En aquella época, gracias al estímulo de la Fundació Caixa Sabadell, yo también estaba inmerso en la aventura de crear desde ESADE un centro de investigación que lleva este nombre. Nombre que no era fruto del azar sino una toma de

posición. Una denominación que, si se me permite la expresión, debe configurarse como principio hermenéutico de todas nuestras actividades y, consiguientemente, también de mi colaboración con Infonomía. Por eso quisiera ahora explicitar esta clave de lectura que, con mayor o menor acierto, he pretendido que vertebre mis mensajes en Infonomía.

Nuestra sociedad, cada vez más compleja, tiene planteados nuevos retos que han de ser afrontados contando con la implicación de todos los actores sociales. En este contexto, la empresa y las restantes organizaciones sociales han de ir asumiendo un papel más importante y aportar su capacidad de creatividad e innovación también desde esta perspectiva. Por eso, la responsabilidad social de la empresa es objeto de una atención creciente. El interés por las repercusiones sociales de las actuaciones de las empresas y de sus responsables resulta cada vez más evidente. De igual modo, crece la conciencia de que, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la información y la globalización, la viabilidad de las empresas depende también de su capacidad para crear valores corporativos compartidos internamente y con su entorno. En esta nueva sociedad emergente, crear, compartir y comunicar valores y motivaciones, tanto personales como colectivos, se convierte en una cuestión primordial para la gestión y el desarrollo de las propias empresas.

La pregunta sobre qué valores y qué instituciones han de conducir, orientar y regular el profundo cambio social que estamos viviendo, para que sus resultados tengan también calidad humana, es insoslayable. Además, en el momento presente, este proceso no puede llevarse a cabo desde el supuesto de que la sociedad ya conoce y acepta un marco de valores comunes y

compartido: vivimos en un contexto de pluralismo que hace indispensable que las empresas y otras organizaciones, si quieren ser viables, aprendan también a crear y a compartir sus valores corporativos. Necesitamos crear, también desde la empresa, valores y proyectos que permitan configurar una sociedad en la que las personas puedan reconocerse.

Constatamos, pues, que las empresas -y las organizaciones de todo tipo- adquieren un protagonismo decisivo en la presente dinámica de cambio. Ciertamente, tienen este protagonismo en tanto que instituciones económicas; pero lo tienen también por el hecho de que su actuación es inseparable de su dimensión social. Las empresas, a través de su actividad, contribuyen a la configuración de los valores de sus miembros y de toda la sociedad. Por consiguiente, el proceso de crear, compartir y comunicar valores vinculados a sus prácticas deviene una cuestión primordial para la gestión y el desarrollo de las propias organizaciones.

Constituye, pues, un reto esencial de nuestra época atender a las necesidades de innovación y aprendizaje en el campo de los valores y, al mismo tiempo, atender a su institucionalización organizativa y social. Y este mismo reto también es fundamental para la ética empresarial, que no puede quedar reducida ni a la crítica de las actuaciones reprobables ni a una proclamación de principios generales que no puede ir más allá del verbalismo. Por eso tiene sentido hablar de *persona, empresa y sociedad*. Porque necesitamos dar respuesta a este reto en su triple dimensión personal, organizativa y social.

a) Persona: el reto de desarrollar la calidad humana y profesional de las personas que conforman y dirigen las empresas. En el con-

texto de las transformaciones contemporáneas, el desarrollo de la calidad humana es un elemento de realismo. Insisto: de realismo. Dado que las motivaciones y los valores no pueden ser impuestos (por el contrario: requieren el compromiso personal no sólo en su asunción, sino también en su misma configuración), es necesario desarrollar en las personas aquellas capacidades que les permitan profundizar en su humanidad y en la creación de un cierto sentido de la vida por medio de los vínculos y de los compromisos con los proyectos en los que se impliquen. Y, por lo tanto, será preciso explorar de qué modo puede llevarse a cabo este proceso de aprender a desarrollar más calidad humana como una dimensión indisociable de las actividades profesionales, que, de este modo, no quedan reducidas a su dimensión técnica. Hoy en día, muchos directivos y profesionales son conscientes de esta necesidad de calidad ética y humana, pero se precisan espacios donde sea posible explicitarla, compartirla y profundizar en ella.

b) Empresa: el reto de crear e integrar, por parte de las empresas, valores compartidos que las aglutinen e identifiquen y que, al mismo tiempo, representen una contribución positiva a la configuración de la sociedad. Las empresas son entidades económicas que, sin dejar de serlo, están cargadas de responsabilidad social, cívica y cultural. Ello hace que resulte vital para su futuro desarrollar una comprensión de la empresa y unos modelos de gestión que partan del reconocimiento de que no podrán alcanzar sus objetivos sin aprender a desarrollar valores y actitudes compartidos. Hoy en día las empresas y organizaciones también se convierten en creadoras de valor y de sentido, y eso comporta que han de crear sus propias maneras de generar motivación, cohesión y compromiso. Por otra parte, una sociedad cada vez más compleja se pregunta qué le aportan

las empresas y de qué modo contribuyen, a través de su actividad específica, a dar respuesta a los grandes problemas que esa misma sociedad tiene planteados. Es preciso, por lo tanto, que las empresas desarrollen la asunción corporativa de su responsabilidad ética, social y medioambiental. Y para ello también es preciso disponer de espacios en los que puedan darse a conocer, contrastarse y difundirse aquellas iniciativas concretas que impliquen un avance en esta dirección.

c) Sociedad: el reto de construir una sociedad responsable.

Resulta de una importancia decisiva para la sociedad el hecho de que sus empresas y organizaciones no sólo estén mejor preparadas para el nuevo entorno de complejidad creciente, sino que también sean capaces de implicarse en la defensa de valores como, por ejemplo, la solidaridad, el equilibrio territorial, el desarrollo sostenible, la convivencia, la tolerancia, la calidad humana de las personas, el servicio al país o los derechos humanos. Las empresas tienen que llevar a cabo esta implicación sin desbordar el ámbito propio de su actividad, pero deben ser cada vez más capaces de comprometerse en la respuesta a cuestiones sociales en las que están implicadas y de contribuir a ello con el ejercicio de su ciudadanía corporativa, sea en el ámbito local, sea en el ámbito mundial, de acuerdo con la dimensión de la empresa y el impacto de sus actuaciones. En última instancia, se trata de reconstruir una comprensión de la economía que no esté disociada de su dimensión ética y social. Y, por lo tanto, necesitamos disponer de espacios en los que sea posible explorar la vinculación entre la construcción de nuevas formas de gobernanza y la emergencia de una sociedad responsable.

No sé si he acertado en hacerme eco de estas preocupaciones. Al reconstruir y ordenar todos estos mensajes (por cierto: ¿la red

anula la metàfora del náufrago enviando sus mensajes al vacío o la lleva a su plenitud?) constato que un tercio de sus títulos tiene forma de interrogación. Hacerse las preguntas adecuadas en lugar de implorar respuestas, he ahí nuestro reto. Sólo con que hubiera contribuído a que alguien se hiciera una pregunta significativa me daría por satisfecho, porque las mías ya tengo claro que no consiguen serlo.

Un último comentario: algunos de estos textos, en sus versiones previas, son el resultado del diálogo y la reflexión compartidos con Àngel Castiñeira, al que nunca podré agradecer suficientemente su generosidad personal e intelectual. Él, por sí mismo, es una red de innovadores. Pero a través de su propia experiencia en la creación y el impulso de centros de estudios, por desgracia, también he podido verificar en piel ajena la existencia del lado oscuro de la innovación: la impotencia destructora, sobre la que, por desgracia, analizamos y reflexionamos poco, y así nos va. Aquella impotencia destructora que se activa en cuanto puede, para realizar su vocación miserable de convertir en un erial aquello de lo que no puede apropiarse. Lo que nos devuelve una vez más a Shakespeare, a quien no debemos olvidar nunca si queremos hacernos las preguntas adecuadas sobre la condición humana: “Do all men kill the things they do not love?”.²

A propósito: si algo engendra innovación y crea redes es el amor. Pero desarrollar esta convicción exigiría otro género literario, para el que estoy aún menos dotado.

2. The Merchant of Venice, Act 4, Scene 1

- 1. PERSONA**
2. EMPRESA
3. SOCIEDAD



1

1. De entrada, un lema

Cuando Alfons Cornella me invitó a participar en esta aventura, ya me dio la angustia, como decía aquel personaje entrañable de Quino. “¿Qué hago yo aquí?”, le dije. Pero, en fin, para evitarme el acreditado camino a la parálisis a través del análisis, me lo tomé como un favor que me permitía seguir más de cerca este apasionante proyecto.

Pero no acabaron aquí mis problemas. A los pocos días me pedían un título y un lema. El título lo tuve fácil: habíamos creado en ESADE un instituto que lleva por nombre *Persona, Empresa y Sociedad*. No sé si comunica lo que pretendo, pero para mí es una declaración de principios. Como siempre, veremos en qué acaban, porque el problema de los principios suelen ser sus finales. Pero, ¿y el lema? Ahí ya me encallé. Al final me quedé con tres: uno era demasiado largo, otro podía resultar demasiado críptico y... el otro es el que consta como tal: aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser.

Ya sabéis que no es muy original. No son más que lo que la UNESCO denomina los cuatro pilares de la educación en su informe *Learning: The Treasure Within*. Pero, como en tantas cosas de la vida, aquí lo que está en juego no es la originalidad, sino la verdad. Y si todos vamos repitiendo, con mayor o menor convicción, que uno de nuestros retos principales es aprender a aprender (y a desaprender), también es bueno que nos preguntemos qué.

A lo mejor resulta que aprender y vivir son sinónimos. Porque

vivir es conocer, hacer, convivir y ser. Pero quizá sería bueno preguntarnos si nuestros procesos de aprendizaje son capaces de integrar estas cuatro dimensiones de la vida. Venimos de una cultura en la que pretendíamos que había un sitio para cada cosa y que cada cosa debía estar en su sitio. (Sustitúyase institución por sitio, por cierto). Pero si de lo que se trata es de vivir (de aprender a vivir y de vivir aprendiendo), me pregunto si nuestros proyectos personales, organizativos y sociales nos permiten integrar realmente estas cuatro dimensiones de la vida. Sin hipertrofias ni esquizofrenias. A veces me da la impresión que muchos proyectos se asemejan a programas de *fitness* que sólo trabajaran una parte del cuerpo. Porque a menudo me suscitan la imagen de alguien que hubiera musculado enormemente, por ejemplo, su brazo derecho, y mantuviera unas piernas enclenques.

En la vorágine de los cambios que vivimos me pregunto si un reto crucial no consiste precisamente en aprender a integrar vitalmente estas cuatro dimensiones. Conocer, hacer, convivir, ser: ¿no será esta integración una sabiduría a la altura de nuestro tiempo? Claro que una vez ya me objetaron que quién querrá ser sabio en un mundo de listos...

(En fin, si Alfons no me echa ya directamente, no resistiré la tentación de compartir próximamente los lemas descartados).

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 28 de junio del 2000

2. ¿Queremos ser exploradores?

Andaba yo buscando un lema para este espacio y me vino inmediatamente a la cabeza una frase de Proust hacia la que tengo especial devoción. Fracaso rotundo: su longitud era excesiva para las férreas leyes comunicativas de la red. (Por cierto: ¿no se ha convertido la superficie disponible en pantalla en la unidad de medida de lo literariamente correcto o soportable?)

Pero volvamos a Proust. Lo que recordé una vez más fue su invitación: “la auténtica exploración no es la que busca nuevos territorios, sino la que aprende a ver con nuevos ojos”. No negaré que esto parece la coartada perfecta para sedentarios de mi calaña. ¿Y si fuera también uno de los grandes desafíos de nuestra época? Ya que estamos en el centenario de Saint-Exupéry, sin necesidad de caer en una cierta melancolía almibarada podemos preguntarnos si somos capaces de ver lo esencial en lo que nos traemos entre manos.

¿Lo que nos traemos entre manos o lo que se nos escapa entre las manos? A veces, cuando escucho a mentes preclaras y gurús reverenciados proclamar embelesados la buena noticia de la rapidez con la que todo está cambiando me viene a la cabeza, no sé por qué, el hámster de mi sobrino corriendo a toda velocidad día y noche dentro de una rueda que no va a ninguna parte. ¿Hemos desarrollado una mirada capaz de ver lo que está ocurriendo? De la misma manera que pensar no es lo mismo que tener la cabeza continuamente ocupada con pensamientos, ver no es lo mismo que tener la mirada saturada de imágenes y mensajes. Por eso

tampoco es lo mismo constatar lo que está pasando, que ver hacia dónde vamos y hacia dónde queremos ir.

A lo mejor la infonomía nos exige también desarrollar una capacidad para ver mejor lo que ocurre ante nosotros y en nosotros mismos. Creo que el mismo nombre de infonomía es, pretende ser, una educación de la mirada. Una mirada capaz de explorar nuevos territorios en las personas, en las organizaciones, en la sociedad.

Eduardo Galeano tiene un cuento memorable donde narra la historia de un niño a quien su padre llevó a descubrir el mar. “Y fue tanta la inmensidad de la mar, y tanto su fulgor, que el niño quedó mudo de hermosura. Y cuando por fin consiguió hablar, temblando, tartamudeando, pidió a su padre: ¡ayúdame a mirar!”

En estos tiempos postmodernos vivimos en una orfandad asumida, y ya no reconocemos ninguna paternidad que nos guíe en nuestro camino hacia el mar. Por eso, tal vez la infonomía también tiene algo que ver con el desarrollo de la capacidad de detenernos ante nosotros mismos, ante las organizaciones y ante la sociedad, y, a lo mejor, reconocer la necesidad de decirnos los unos a los otros: ¡ayúdame a mirar!

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 13 de julio del 2000

3. Vivir bien, obrar bien

Tal y como había anunciado, ahí va el tercer y último lema que se me ocurrió para este espacio: **vivir bien, obrar bien**. ¿Críptico, no? Por eso lo deseché. Vete tú a saber qué imaginaría la gente. Pero lo eliminé con una cierta melancolía, porque su origen está en una frase de Aristóteles: “Vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz”.

Me imaginé iniciando un debate en alguna de mis sesiones proponiendo a quienes estuviéramos allí intentando (des)aprender algo completar –sin pensarlo mucho, a bote pronto- la frase “Vivir bien y obrar bien es ...”. ¡Lo que podría dar de sí un diálogo a partir del conjunto de respuestas! Pero inmediatamente pensé que quizá sería una equivocación pedirle a la gente sus respuestas sin haberles invitado antes a indagar cuáles eran sus preguntas. Y maldita la falta que nos hace Aristóteles para eso, podrían decirme. Es en este sentido que a menudo tengo la sensación de que, como nos pasamos el día repitiendo que todo está cambiando y que estamos entrando en un nuevo tipo de sociedad, acabamos generando en muchas personas el sentimiento imperceptible de que acercarse a lo que se dijo en otros tiempos es más que una pérdida de tiempo: que, en último término, es un error. ¡Con la de novedades que nos esperan!

Y esta me parece la cuestión: si de lo que se trata, de verdad, es de gestionar de manera inteligente el conocimiento, ¿qué relación debemos establecer con las grandes tradiciones éticas y religiosas de la humanidad? Demos, pues, un paso más: si la in-

fonomía trata del conocimiento como valor, ¿es inteligente ignorar el conocimiento acumulado sobre dimensiones constitutivas de la condición humana? ¿Qué relación debemos establecer con el legado de conocimiento que nos ha dejado la humanidad? Si de lo que se trata, en serio, es de conocimiento, ¿sólo debemos atender al presente y al futuro?

Desde mi punto de vista, el problema es que, en la experiencia vital de muchas personas y grupos, hablar de ética y de religión no es hablar de gestión del conocimiento, sino de gestión del sometimiento. Sometimiento a respuestas codificadas, ante las que sólo cabe cuadrarse, rebelarse o retirarse. Y a lo mejor de lo que se trata no es de discutir sobre las respuestas, sino de compartir las preguntas y las inquietudes que las originaron. Y de convertir las respuestas heredadas en estímulo, apoyo y referencia para nuestra propia indagación.

Las grandes tradiciones éticas y religiosas fueron creadoras de respuestas porque, ante todo, fueron creadoras de preguntas. Siempre me ha sorprendido la importancia que damos a los que dan con la respuesta o la solución a los problemas, en comparación con la poca importancia que damos a los que plantean las preguntas adecuadas o relevantes. ¿Qué preguntas son hoy irrenunciables para nosotros? ¿Qué nos jugamos si renunciamos a ellas?

“Vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz”. He ahí una oportunidad de conocimiento. Entre otras cosas porque el significado de esta frase, sea el que sea, no se expresa en un texto, sino en un itinerario vital.

Vamos, que si de lo que se trata es de tomarnos en serio el conocimiento, a lo mejor llegamos a la conclusión de que, como actitud de fondo, la infonomía es un humanismo.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 6 de septiembre del 2000

4. ¿Cómo estás de salud?

El lector puede pensar que me estoy metiendo en camisa de once varas (bueno: lo más probable es que ya lo crea desde hace tiempo). He ocupado un territorio que no me corresponde. Nada más lejos de mi intención. Simplemente, he estado recordando una de las preguntas que más veces he oído a lo largo de los últimos años: ¿pero bueno, qué es la ética? Pese que ya llevo algunos años en el oficio, y después de siglos de actividad del gremio, no siempre resulta fácil tener disponible alguna respuesta no excesivamente vaga (es decir: ni difusa, ni perezosa). Pero si se trata de dialogar, prefiero contestar con otra pregunta: ¿Cómo estás de salud?

Ya se sabe que las respuestas correctas a esta pregunta son frases como, “bien, gracias”, “voy tirando” o “ya te contaré”. Pero para mí esta es una de las preguntas cruciales de la ética, que no admite respuestas de calibre convencional. Debo reconocer que, si atendemos al currículum de los cursos, a los índices de los libros, a los temas de los congresos o a los documentos de las empresas, de salud se habla poco. Hay otros temas mucho más apreciados. Por ejemplo, los valores; y no digamos temas tan agradecidos como la crisis de valores o la gestión por valores, que sirven tanto para un roto como para un descosido. También se suele tratar de normas o pautas de comportamiento reconocidas como aceptables en un momento dado. La vida es complicada y a menudo lo que nos tranquiliza más es saber qué hacer, y a ser posible que nos

lo digan. Tanto Kant como Lenin, por ejemplo, consideraron “¿qué hacer?” una pregunta crucial, a la que dedicaron algunas páginas. Pero, no nos engañemos, parece que, al respecto, el talante leninista prevalece sobre el kantiano. Finalmente, no hay ética aplicada que se precie sin una larga relación de temas y situaciones concretos que comportan dilemas o conflictos de valores. A veces, parece que de lo que se trata es de ver quien tiene la lista más larga de problemas éticos de una disciplina o una actividad profesional.

Al final, claro está, si se hace el trabajo bien hecho ocurre como en aquel cuento de Borges en el que un cartógrafo, a fuerza de realizar su trabajo cada vez con mayor precisión, acabó pergeñando un mapa que se superponía exactamente con el territorio.

Volvamos, pues, a la salud. Como doy por supuesto que toda definición de salud presupone una interpretación de lo que es vivir humanamente, yo me remito siempre a la que en su día se estableció en un congreso de médicos y biólogos de lengua catalana: “salut és aquella manera de viure que és autònoma, solidària i joiosa” (“salud es aquella manera de vivir que es autónoma, solidaria y gozosa”... aunque creo que el “gozo” no cubre el mismo espectro de matices que la “joia”).

Lo que me gusta de esta aproximación es que no reduce la salud a una situación de bienestar ni, menos aún, a una ausencia de enfermedad. Sin necesidad de que nos suba la fiebre especulativa, podemos decir que esta aproximación incluso no hace del todo incompatibles la salud y la enfermedad. Y no lo hace porque no nos propone ni un estado ni una norma, sino que nos sitúa en un proceso. El proceso de vivir mejor (¿de qué puede hablar la ética, sino de vivir mejor?). El proceso de querer vivir la vida con mayor autonomía y solidaridad y, a la vez, gozar de la vida (y vivirla con gozo).

Y, como se trata de un proceso, el punto de partida no son valores o ideales abstractos. Y menos aún algún tipo de perfeccionismo (“cero defectos” puede ser una buena consigna para la calidad de un producto, pero no lo es en absoluto para la calidad ética). Es cierto que se nos habla de autonomía, de solidaridad y de gozar; de las tres dimensiones, por cierto, y no de una en detrimento de la otra. Pero lo sustantivo de la salud es la manera de vivir, lo sustantivo es nuestra energía vital (de ahí que cuando nos falta ánimo, pero también cuando constatamos que falta moral, hablemos de “desmoralización”). Hablar de ética es hablar de una manera de vivir. Nuestra manera de vivir. Más autónoma, solidaria y gozosa. Porque de esto se trata en la medida de nuestras posibilidades vitales y en nuestro espacio vital.

Por eso, cuando el pragmático recalcitrante que todos llevamos dentro me pregunta para qué sirve la ética, siempre contesto que para estar mejor de salud, para vivir mejor (y, por lo tanto, también para combatir la desmoralización).

De ahí un pequeño problema de organización del conocimiento. Cuando he tenido que evaluar proyectos referidos a la ética, siempre viene en el cuestionario de evaluación el apartado fatídico: área de conocimiento. Lo establecido es poner Ciencias Humanas. De acuerdo. Pero siempre me pregunto si, más allá de las categorías disciplinares, en lo que atañe a su pretensión de fondo, la ética no debería estar adscrita a otra área de conocimiento. Efectivamente, lo has adivinado: debería estar bajo el rótulo “Ciencias de la Vida y de la Salud”.

Por cierto, ¿cómo estás de salud?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 2 de octubre del 2000

5. Hablar en chino

Aunque no lo parezca, esto es un intento de continuar el diálogo que nos propuso Alfons Cornella en su artículo “Mi ordenador me ama...”. Espero no ser el único en hacerlo. A ver quién se anima...

Cuando a una persona no se le entiende mucho lo que dice, solemos decir coloquialmente que habla en chino. Como me lo han dicho tantas veces, ya puestos, en lugar de intentar evitarlo, voy a hacerlo directamente. Sabemos que ajustar una equivalencia entre nuestra escritura y la de los caracteres chinos es un trabajo ímprobo, pero, en el manual que manejo, el equivalente a “moral” en chino es un caracter que, por lo que parece, viene a significar “caminar con el corazón de uno, como si diez ojos te observaran”.

Confieso que es una de mis aproximaciones favoritas a la moral. Porque el punto de partida es “caminar”, y no algo como valores, normas o principios. La cuestión moral, pues, es quién camina, cómo y hacia dónde. Y con quién: los ojos que observan (real o virtualmente) pueden hacerlo desde muy diversas actitudes: juicio, examen, compañía, afecto... Las miradas que recibimos y ofrecemos son cruciales para nuestro desarrollo moral compartido.

Pero no quería glosar con detalle el caracter chino sino señalar un aspecto crucial: caminar con el corazón. Nuestra mentalidad dualista, heredera de lo que Damasio calificó como “el error de Descartes”, es masoquista: disfruta convirtiendo las distinciones en contraposiciones (razón y sentimientos, por ejemplo), y con el sufrimiento que esto nos genera. Con el binomio mente-corazón todavía nos vemos a nosotros mismos como una especie

de mente cognoscente metida en un cuerpo no cognoscente (o como un cuerpo sensible conducido por una mente pensante al que le encanta desbordarla).

De ahí un romanticismo de postal que identifica al corazón como un símbolo de lo sentimental casi autosuficiente, campando a sus anchas y contrapuesto a lo maquinal, o incluso a lo racional. De ahí tanta retórica sobre lo frío y lo caliente, o sobre “humanizar” la tecnología y las organizaciones. El problema, probablemente, ya no es qué imagen tenemos de la tecnología, sino que la tecnología pasa a ser la imagen de referencia para entendernos a nosotros mismos. Pongámosle, pues, un poco de corazón, puesto que todo ha de tener su corazoncito (también se dice, por cierto, que lo tienen los directivos o políticos implacables, cuando se les muestra en su entorno familiar).

Pero dejemos de jugar a los chinos y acerquémonos un poco más. Por ejemplo, vayamos a las culturas semíticas y, más en concreto, al Antiguo Testamento. Allí, el corazón no es la sede del sentimiento, sino el centro integrador de la vida personal, aquello que el sabio conoce. Conocer desde el corazón es el destino de una vida plena. El corazón representa la urdimbre de sensibilidad, emoción y razón. No simboliza un fragmento, sino una integración: vivir desde el centro de uno mismo. Y la sabiduría del corazón no es el sentimentalismo, sino la capacidad de saber discernir las situaciones que uno vive y escoger el camino adecuado: el corazón es conocimiento, sensibilidad y voluntad. Por eso, “hablarle al corazón” a alguien, desde esta perspectiva no significa endulzarle la vida con sacarina sentimental, sino dar impulso a una decisión.

El corazón puede ser mucho más que el símbolo nostálgico de algo que complementa o compensa un déficit provocado por formas de vida y de organización que no estamos dispuestos a cambiar en lo sustancial (o que quizá no podemos cambiar)

para, al menos, hacerlas más soportables. El corazón es el símbolo de lo que nos integra como personas, el símbolo de haber accedido al centro de nuestras vidas y el símbolo de vivir nuestras (in)evitables dispersiones desde lo que nos unifica.

No de una manera definitiva, claro está. Puesto que se trata de la invitación a “caminar con el corazón”. Quizá sea éste el mensaje.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 19 de diciembre del 2000

6. ¿Conocimiento?

Según Bernard Lonergan, el hombre se ve confrontado con tres cuestiones básicas: ¿qué hago cuando conozco? ¿por qué esta actividad es conocer? ¿qué conozco cuando realizo esta actividad? Sin duda, son temas en los que un infonomista debería profundizar.

Cada uno tiene sus rarezas más o menos ocultas y/o confesables, y una de las mías es que los fines de semana procuro dedicar un rato a leer teología. Lo de “procuro” es un eufemismo amable para decir que no hay en ello ninguna regularidad ni método, puesto que es bien sabido que en un fin de semana familiar ni querer es poder, ni poder es querer.

Pero, en fin, últimamente algo he podido y querido, y leyendo un ya viejo texto de Bernard Lonergan me encontré de sopetón con esta frase: “El hombre se ve confrontado así con tres cuestiones básicas: ¿qué hago cuando conozco? ¿por qué esta actividad es conocer? ¿qué conozco cuando realizo esta actividad?” La verdad es que no sé si el hombre se ve confrontado con estas tres cuestiones, pero se me ocurrió que sí que son cuestiones con las que debería confrontarse un infonomista.

Entre otras cosas porque ahora hay tantas cosas que se denominan “del conocimiento” (sociedades, empresas, gestores, etc.), que sería bueno saber de qué hablan y a qué se refieren. Lo que me estimuló de las preguntas de Lonergan es que parten de la práctica: cuando hablamos de-lo-que-sea “del conocimiento”, ¿a qué tipo de actividad nos referimos? ¿y por qué podemos calificar así a dicha actividad? Aquí, como se ve, el

acento está en el proceso y no en el resultado, si es que, hablando de conocimiento, proceso y resultado son algo muy distinto y, sobre todo, que podamos separar.

¿Qué prácticas nos permiten que tenga sentido hablar de-lo-que-sea “del conocimiento”? Por pura asociación de ideas se me ocurrió que tampoco es de extrañar que hablemos, al respecto, de comunidades de prácticas, porque, en definitiva, estos procesos, aunque tengan un fuerte componente personal, sólo son posibles en el marco de un contexto de relaciones.

Podríamos, pues, volver a formularnos las tres preguntas de Lonergan (me ahorro el espacio de repetirlas) sustituyendo “hombre” por “comunidad de práctica”. Y entonces, en este delirante proceso de libre asociación más digno de una conversación con mi psiquiatra que de un artículo para *Infonomía*, recordé una conclusión que me impactó enormemente en un estudio de The Aspen Institute en la que se afirmaba que para el directivo del futuro conocer su trabajo y conocerse a sí mismo serán dos componentes indisolubles, que configurarán una única realidad.

El conocimiento existe en las personas; las personas son conocimiento. ¿Es posible una comunidad orientada al conocimiento sin que sus miembros estén dispuestos a profundizar, simultáneamente, en el autoconocimiento?

Por eso me pregunto si no estaremos arrastrando un olvido que nos puede costar caro. Hablamos de que el conocimiento requiere comunidades de práctica. Comunidades para la generación, la difusión, la creación, el desarrollo... de conocimiento. ¿No necesitaríamos también –y a la vez- hablar de comunidades de autoconocimiento? ¿Es posible desarrollar conocimiento si las organizaciones no devienen también espacios donde es posible avanzar en el autoconocimiento?

Soy poco amigo de esoterismos. He visto demasiadas cosas raras a lo largo de mi vida como para proponer o potenciar cualquier tipo de misticismo “*prêt-a-porter*” que pueda ser utilizado como guante de seda para un puño de hierro. Simplemente me pregunto si una comunidad y una actividad vertebradas por la referencia al conocimiento puede serlo sin que sus miembros estén dispuestos a compartir una indagación personal que ponga en juego también sus creencias, sus valores, sus actitudes y su sensibilidad.

Definitivamente, mejor que telefonee a mi psiquiatra.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 6 de junio del 2002

7. ¿Profesionales?

Hace pocos años, en mi ciudad –Barcelona- se produjo un crimen en un *parking*. Cuando se estaba investigando dicho crimen, el alcalde declaró a un periódico que “hay cierto nivel de profesionalidad -del autor- que hace que la cosa sea más compleja de lo que sería deseable”. También, en algunas informaciones sobre robo de pisos en Barcelona, los autores habían sido calificados por los medios de comunicación como profesionales por su pericia en la realización del delito.

Creo que estos comentarios no son más que el reflejo de una convicción cada vez más arraigada en nuestra cultura y que obliga a replantear la pregunta sobre qué entendemos hoy por profesionalidad. ¿Pueden caer bajo la misma denominación los asesinos, los abogados, los ladrones, los médicos, y así sucesivamente? ¿Por qué nuestra sociedad y, no lo neguemos, los mismos profesionales parece que se encuentran cómodos y no reaccionan ante afirmaciones de este tipo?

En mi opinión, lo que subyace a este planteamiento es la idea de que un profesional es alguien técnicamente competente que pone dicha competencia al servicio de fines –fines que no tiene sentido discutir ni cuestionar- a cambio de la correspondiente remuneración. Así pues, la competencia técnica se justifica por sí misma, con independencia de los fines a los que sirva. Hacer “bien” algo es independiente del bien o del mal que se causa con esta actuación. Se evalúa la corrección del procedimiento

y no el bien inherente a aquella práctica. Así pues, un asesino (y más aún, supongamos, en el caso de un asesino a sueldo) que elimina a alguien y consigue escapar a la justicia sería un excelente profesional.

El profesor Goodpaster ha propuesto que se considere la existencia de una enfermedad que puede ser típica de profesionales y organizaciones. La denomina teleopatía y podríamos definirla como una obsesión acrítica por la orientación a fines o la obtención de resultados. La teleopatía supone suspender cualquier tipo de juicio o de criterio ajeno a la obtención de resultados, resultados que se establecen exclusivamente desde la perspectiva de quien se propone obtenerlos. Ya no se trata de la clásica separación de medios y fines, sino de considerar injustificada e irrelevante cualquier apelación a los criterios inherentes al ejercicio de cualquier actividad. Desde este enfoque es posible plantear que existen diversas maneras de entender el significado del éxito profesional o corporativo, y que algunas de ellas pueden ser consideradas enfermizas desde el punto de vista personal y social. Aquí conviene, pues, no olvidar que el significado y el sentido del éxito no son únicos ni unívocos, sino que son una construcción social y moral. Y esta construcción depende tanto de cómo se defina internamente el éxito por parte de los profesionales como del tipo de reconocimiento y legitimación social que éstos obtengan. Hablar de teleopatía, pues, nos permite plantear que el mal y la irresponsabilidad podrían ser un componente intrínsecamente asociado a determinadas visiones del éxito profesional y corporativo. Al fin y al cabo, el éxito no es una cuestión de resultados ni de datos que tengan valor por sí mismos, sino una configuración cultural que modela actitudes y prácticas y que da orientación y sentido a nuestras actuaciones.

Me parece que lo que subyace a esta cuestión es una absolutización fraudulenta de la libertad de elegir. El fraude se produce cuando, en nombre de dicha libertad, se concluye que no es posible discutir el contenido de las elecciones concretamente realizadas, como si criticarlas ya cuestionara la misma posibilidad de elegir. Como si criticar la elección realizada atentara contra la libertad de elección, del mismo modo que a veces parece que discutir una opinión se convierta en un atentado contra la libertad de expresión. Esta renuncia a debatir públicamente sobre los fines y valores implícitos en nuestras actuaciones facilita, en los contextos profesionales y organizativos, que la obtención de resultados adquiera un valor normativo que desresponsabiliza al sujeto que los obtiene. Y más aún si dicho sujeto se ve a sí mismo como un simple engranaje de un proceso o de una organización que escapan a su control.

El “buen” profesional pasa a ser considerado como un contenedor de sofisticadas competencias técnicas, pero instrumentalizado por el proceso, la empresa o el cliente al que sirve. Y, consiguientemente, quien sea altamente competente y eficiente en la consecución de sus objetivos (cualesquiera que estos sean) puede ser legítimamente calificado como profesional. También un asesino. Da igual el color del gato, el caso es que cace ratones. Con otras palabras: determinadas apologías de la profesionalidad apuntan directamente a la disolución de las preguntas éticas y valorativas y a su reducción a una simple cuestión técnica e instrumental.

No pongo en duda que un profesional es alguien experto y competente en el ejercicio de alguna actividad. Faltaría más. Pero dicha actividad se define y se justifica por su contribución a la sociedad y por los bienes que genera a quienes se benefician de su ejercicio. Y, probablemente, también se justifica por su

integración en un itinerario personal que sea capaz de situar una carrera profesional en su contexto social. Quizá no estaría mal abrir un debate sobre a quién consideramos un “buen” profesional. Entre otras cosas, porque según cuál sea el resultado de dicho debate, deberíamos empezar a desconfiar de aquellos que se definen a sí mismo únicamente como profesionales.

Y, por cierto, este debate no precisa de organizar un seminario de especialistas. Bastaría empezar por preguntarnos quiénes son las personas -y los personajes- de referencia en nuestras conversaciones y en los medios de comunicación.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 20 de mayo del 2003

8. Trabajo y vida...

A veces la vida privada del directivo parece estar falta de la más mínima inteligencia. El tiburón empresarial acaba convirtiéndose al llegar a casa en un elefante que no da pie con bola.

“Su brillantez en las relaciones laborales se transforma en torpeza en las personales, la seguridad en preocupación, los éxitos en frustración y sus increíbles dotes para comunicar los objetivos empresariales se convierten en una apabullante incapacidad para confrontar sus problemas personales”, relata un experto. Lo expresaba perfectamente un chiste de El Roto: un directivo ostenta en su mesa de trabajo un rótulo que dice “traspaso alma por no poder atenderla”.

Estamos ante un momento especialmente indicado para realizar un análisis sosegado sobre el frecuente desencuentro entre éxito y felicidad. El desbordamiento emocional que genera el trabajo se proyecta también fuera del mismo, en el ámbito de la vida privada. Y esto no es un problema exclusivo de los directivos, sino que impregna toda una cultura del trabajo.

Algunos *best sellers* sintetizan este reto con preguntas contundentes: ¿Considera usted que recibe una satisfacción o recompensa proporcional a la energía vital gastada? ¿Concuerda este gasto de energía vital con los valores y el propósito de vida de usted, de su pareja y de su familia? Es frecuente oír confesiones sobre la ausencia de tiempo libre y de energía para acometer la vida privada, o sobre el sentimiento de culpabilidad ante una situación de desorden vital. Un buen número de esas quejas, sin embargo, pasan a almacenarse en el cajón del olvido. Porque

una errónea interpretación sitúa esos problemas al margen del núcleo laboral. Pero sabemos que el mundo laboral y el privado están mutuamente interconectados. Los efectos de un exceso de trabajo revierten negativamente en nuestra vida privada. La inestabilidad de la vida privada tiene efectos negativos sobre el rendimiento y las relaciones laborales.

Hoy estamos obligados a repensar cuál debe ser la distribución de tiempo entre nuestra vida personal (seamos solteros, casados o separados; con o sin hijos) y nuestra vida laboral. Los mismos cambios en la estructura familiar, la redefinición de roles sociales y domésticos, la aparición de la mujer como individuo de pleno derecho, la acentuación de una moral individual de la autorrealización son factores que obligan, tanto a los directivos y a sus organizaciones como a las escuelas de negocios, a rediseñar estrategias de mejora de cada una de las facetas fundamentales de nuestra vida. Contra un desbordamiento emocional crónico, a menudo concentrado en un exceso de dedicación unidimensional, hemos de saber asumir hábitos de vida que nos procuren satisfacción en cada una de nuestras facetas sociales y personales. Pero la creación de estos hábitos no es sólo un problema personal, afecta también a las condiciones de trabajo.

Muchos profesionales, llevados por un exceso de responsabilidad con su empresa o por una superespecialización, han dejado de considerar su vida privada, simplemente, como un espacio vital. Han dejado de disfrutar de la familia, del ocio, del esfuerzo creativo, del trato afectivo con los hijos. En mitad de su vida descubren que han perdido algo esencial, algo que habría dado a sus vidas un significado profundo. La trayectoria profesional, el trabajo, los compañeros, resultan de repente insignificantes en comparación con lo que han perdido. Intentan desesperadamente dar marcha atrás, pero muy a menudo se

encuentran con adultos o con niños casi adultos para los que se han convertido en extraños. Como se dice en la tradición zen, el tiempo y la marea no esperan a nadie. Algo parecido podríamos decir de la mujer. Megan Marshal relata cómo el “triumfo” en el trabajo de algunas mujeres tiene como precio la infidelidad, la carencia de afectos y un cierto correlato de amargura y soledad forzada. Rasgos del triunfo, por cierto, que también se aplican a algunos hombres.

Tal vez debamos asumir entre nuestras tareas la de reflexionar sobre cómo reeducamos la conciliación entre el tiempo profesional y el que se dedica a la vida personal y familiar. Y cometemos un grave error si consideramos esta cuestión como algo que sólo afecta a las mujeres o que sólo trata de la educación de los hijos. También hay que racionalizar la jornada laboral para compatibilizarla con otras prioridades: para relacionarse consigo mismo o con los demás, para expresar en otros ámbitos la creatividad, para poder colaborar cívicamente con la comunidad y el mundo, para poder perder el tiempo, para disponer de espacios para la paz interior, etc.

Estamos en condiciones de reformular nuestra vieja idea de bienestar. Hoy son diversos los colectivos que comienzan a manifestar su resistencia a sacrificar su vida personal y familiar por la dedicación a un empleo que está ocupando un lugar desmesurado. Los ciudadanos aspiramos a convertir nuestro bienestar en algo cualitativo, y hemos de mentalizarnos para la implantación de cambios también en nuestras empresas y en nuestras vidas. Estamos obligados a reformular la participación del hombre y la mujer en las tareas domésticas y en las empresariales. Hoy una mujer ya no quiere ser un electrodoméstico y un hombre, una máquina de ganar dinero. Ambos aspiran a más. A mucho más. Aspiran, sencillamente, a la felicidad. A

pesar de que, como dijera la admirable Marguerite Yourcener, a veces la felicidad no pueda construirse sino sobre unos cimientos de desesperación. Pero éste no es un cimiento imprescindible. Otros cimientos son –han de ser- posibles.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 22 de abril del 2004

1. PERSONA
- 2. EMPRESA**
3. SOCIEDAD



2

9. Ética y empresa:

¿Dónde te sitúas?

Con mi colega Josep Miralles -a quien debo buena parte de lo que presento en este artículo- a veces provocamos una especie de juego de identificación.

El juego consiste en algo muy sencillo: lanzamos, más que nada por afán de provocar, el supuesto de que cuando se trata de pensar la relación entre ética y empresa sólo hay cuatro posiciones posibles. Y estas cuatro posiciones se pueden agrupar en parejas. E invitamos a cada cual a situarse (o a situar algunos ejemplos sacados de los medios de comunicación).

La primera pareja responde a un único patrón. En esta relación, la una niega a la otra, ya sea la empresa a la ética o la ética a la empresa.

En primer lugar, la visión de que la empresa niega a la ética. Ya se sabe, los negocios son los negocios y la empresa está para obtener beneficios. La empresa es una institución importante para la sociedad (¿cómo sería la vida sin empresas?) y su actuación viene dada por unas reglas del juego que no dependen de ella: si se trata de ética hablemos de las reglas, pero no de los jugadores. Consiguientemente, la ética no es relevante ni pertinente en el ámbito empresarial, que tiene otra lógica. Como me dijo una vez un directivo, “bastantes problemas tengo en la empresa como para que, encima, me tenga que plantear problemas no empresariales”. Los negocios son propiamente amorales y pretender introducir en ellos la ética es introducir una

perturbación innecesaria que, encima, nos distrae de lo que debería ser el foco de la actuación. Además, las que son éticas son las personas, no las empresas. Y la ética personal ni depende de las empresas ni es un asunto de las empresas.

En segundo lugar, la visión de que la ética niega a la empresa. Proviene del purista que identifica la ética con una norma o un valor absoluto (¿rígido e innegociable?) y ya se sabe que no hay realidad que resista la comparación con un valor (o con una fantasía). Es una especie de pensamiento único al revés, según el cual la empresa es intrínsecamente perversa, y está convencido de que, si se encuentran atisbos éticos en ella, es pese a la empresa y debido a que en todas partes hay buena gente. Pero, en fin, la probabilidad de encontrar criterios éticos en la empresa es proporcional a la distancia de la cúpula jerárquica. La empresa se mueve sólo por el interés y la ética no puede mezclarse con los intereses: o lo uno, o lo otro.

La otra pareja afirma que ambas son importantes. Pero... En la tercera visión ambas se afirman como importantes, pero incompatibles. De lo que se trata es de que vayan en paralelo, sin interferirse mutuamente: su relación es como la del agua y el aceite, que pueden ir juntos en el mismo recipiente pero sin mezclarse. La empresa proporciona bienes y servicios necesarios, pero sometida a la lógica del mercado. La ética es necesaria para construir una sociedad humana y no puede ser objeto de negociación. La ética puede impulsar la acción social de la empresa o iniciativas filantrópicas, pero claramente separadas –incluso, si es posible organizativamente– de la actividad ordinaria de la compañía. Y un directivo puede tener compromisos sociales o apoyar determinadas causas, y es bueno y deseable que lo haga, pero no cuando ocupa el sillón por el que le pagan.

Finalmente, la cuarta visión afirma la importancia de ambas pero también una voluntad de integración. Dicha integración no es el resultado de una coincidencia espontánea, sino de una construcción deliberada. Las empresas tienen márgenes de maniobra y pueden reconocer –y asumir- conscientemente los valores con los que se identifican, puesto que en todo lo que hacen hay valores en juego, lo sepan o no. La ética no se justifica porque es o puede ser rentable, sino por sí misma. Y una empresa no se valora ni se justifica exclusivamente a partir de cifras. En cualquier caso, no son aceptables ni un discurso empresarial ni un discurso ético autosuficientes. Porque no hay empresa sin valores, ni tiene sentido un discurso ético fuera de cualquier contexto. De lo que se trata, pues, es de integrar cotidianamente valores, contextos y prácticas.

Ya reconozco que es una simplificación. Pero, pese a todo: ¿En qué postura te reconoces?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 17 de abril del 2001

10. *Corporate Social Innovation*

En la sociedad en red, una ética de la corresponsabilidad nos pide un alto grado de innovación social, con nuevas formas de compromiso, de aprendizaje organizativo y de interrelación social.

Estuve invitado a participar en un debate, organizado por la Fundación Progressio¹. Mi intervención versó sobre el tema del título y quisiera compartir algunas de las notas que presenté (en el formato que han pedido los organizadores). Aquí están.

1. Breve descripción de la cuestión

Se trata de pensar la responsabilidad en términos de interdependencia. Hoy la responsabilidad corporativa no se reduce a las consecuencias de lo que las empresas hacen, sino que se refiere a la manera como las empresas se sitúan y actúan en el seno de la red de relaciones en las que están inscritas. La responsabilidad social corporativa se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones. Este planteamiento responde a una visión de la empresa como actor social, y no sólo como actor económico. Y este reconocimiento de la empresa como actor social no es algo añadido a su actuación económica, sino algo que impregna la comprensión de toda su actividad. La empresa no tiene una actuación social añadida a una actuación económica, a la que complementa.

Es toda su actuación la que es susceptible de ser valorada, a la vez, en términos económicos y sociales porque las empresas, en

1. <http://www.progressio.org>

su actuación en tanto que empresas, contribuyen de manera decisiva a la configuración de la sociedad. Creo que ésta es la auténtica razón que da sentido a los planteamientos del triple *bottom line* y de las nuevas formas de auditoría social y *accountability*.

Por eso considero que debemos ir más allá de la responsabilidad social y pasar a hablar en términos de innovación social. No, ciertamente, para dar por superados los elementos típicos del enfoque de responsabilidad social. Pero, en la sociedad en red, una ética de la corresponsabilidad nos pide un alto grado de innovación social. Nos pide nuevas formas de compromiso, nuevas formas de aprendizaje organizativo, nuevas formas de interrelación social, nuevas capacidades para crear y compartir objetivos y valores. Se trata de hablar no tan sólo de las consecuencias de lo que hacemos, sino de lo que queremos hacer y de lo que queremos contribuir a construir. Y éste es un lenguaje que también deben interiorizar y aprender las empresas.

Porque la innovación que se requiere hoy no se refiere tan sólo a tecnologías, productos, servicios o procesos. También debemos aprender a innovar en términos institucionales y en lo que se refiere a valores y actitudes. En la nueva sociedad emergente la empresa deberá aprender a construir su propia legitimidad (puesto que ya no le vendrá dada) y deberá decidir cómo quiere ser reconocida. Se trata de tener una visión de las empresas también como laboratorios de innovación social.

2. Necesidades y retos planteados

- Crear una visión diferente de la globalización no contra, o pese, a las empresas, sino con las empresas, más inclusiva.
- No plantear la innovación social pensando únicamente en las grandes empresas transnacionales, sino incorporando a las PYMES.
- Aprender del diálogo entre las empresas y las adminis-

traciones públicas y las organizaciones no lucrativas.

- Elaborar una visión y una comunicación desde las empresas hacia la sociedad, desde el punto de vista de la sociedad, y no tan sólo desde el punto de vista del mercado.
- Oportunidad de aumentar la legitimidad social de la empresa y el compromiso de sus trabajadores.

3. Soluciones y estrategias para progresar

- Creación de redes empresariales sobre los procesos de innovación social.
- Identificarlo como un elemento de estrategia corporativa y no reducirlo a una área de actividades o de comunicación.
- Desarrollar en la empresa la capacidad de comprender a la sociedad (y no sólo al mercado) para indagar en la creación de compromisos coherentes con la misión y las competencias corporativas.
- Potenciar el “partenariado” y el aprendizaje compartido con universidades en el desarrollo de los valores corporativos.
- Incorporar estas cuestiones a los planes de formación corporativos.

4. Sinergias y conexiones con otras áreas de la estrategia empresarial

Todo esto debe formar parte de la estrategia empresarial y de la dirección corporativa. De ahí, por ejemplo, que cada día descubramos nuevas formas de “partenariado” o colaboración entre organizaciones e instituciones que hasta hace pocos años sólo sabían verse mutuamente como adversarias, rivales, competidoras o, simplemente, obstáculos. También afecta al desarrollo de los recursos humanos y a la política de comunicación, que debe verse bajo la clave del diálogo y no con una visión unidireccional.

5. Recomendaciones específicas para implementar la estrategia

- Aumentar la *accountability*, la transparencia y el diálogo social.
- Incorporarla explícitamente a los procesos de aprendizaje y a las políticas de reconocimiento.
- Implicación comprometida en redes institucionales.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 10 de octubre del 2001

11. ¿Empresa ciudadana?

Desde hace unos años está abierto un debate sobre qué debemos esperar de las empresas y cómo debemos valorar su actividad. A partir de la asunción de lo que se ha denominado triple *bottom line* (es decir, que las empresas no deben ser valoradas únicamente en términos económicos, sino también en términos sociales y medioambientales) comienza a generalizarse la convicción de que la valoración de las empresas debe incluir estas tres dimensiones.

Se trata de ver a la empresa desde la sociedad y no sólo desde el mercado. De ahí que se hable, en este sentido, de empresa ciudadana o de ciudadanía corporativa. Más allá de la discusión terminológica (que tampoco es en absoluto banal) lo que se plantea no es tanto que las empresas se dediquen a actividades que no les corresponden, sino de ampliar la comprensión de lo que es una empresa y adecuarla a las nuevas realidades económicas y sociales.

Lo que podemos constatar, pues, es una tendencia que supone la consolidación de un cambio de perspectiva importante. Una tendencia que implica la asunción de que la empresa no es sólo una institución económica, sino también una institución social. O, dicho en otros términos, que ser una institución económica es su manera específica de ser una institución social. Se trata, pues, de gestionar, dirigir y valorar a las empresas a partir de la integración de todas las dimensiones sociales que la configuran. Reducir una empresa a su dimensión económica (o, peor aún, a su cuantificación monetaria) es una simplificación grosera que no es ni tan sólo útil para comprender y gestionar su

complejidad. Porque una empresa contemporánea maneja cuatro capitales: su capital económico, su capital humano, su capital social y su capital medioambiental. Su actuación tiene que ser valorada en relación con los cuatro capitales y no sólo con relación al primero de ellos. De ahí que las empresas puedan y deban abrirse a las complejas demandas de su entorno y comprometerse con ellas, sin reducirlas a una cuestión económico-financiera.

Esta comprensión integrada de la empresa es lo que, en mi opinión, hace plausible hablar de la empresa ciudadana –o de la ciudadanía corporativa-, una organización que se concibe como empresa –y no, por tanto, como sustituta o invasora del estado; o como seductora o neutralizadora de los movimientos sociales o de las ONGs-. Pero la asunción completa de sus responsabilidades es compleja: incluye un compromiso económico, humano, social y medioambiental. Una empresa es ciudadana en la medida en que se valora desde su contribución a la sociedad y no simplemente desde su capacidad de maniobra en el mercado y ante la legislación.

Esta tendencia hacia una empresa ciudadana no es automática, ni se desarrolla por arte de magia, ni es la única posible que se abre ante nuestros ojos. Requiere también una cierta predisposición por parte de la administración y presión y movilización sociales. La experiencia de otros países nos hace ver que muchos cambios se han producido por una combinación, en dosis diferentes, de presión social hacia las empresas, por una parte, y de voluntad y disponibilidad a la apertura y el diálogo por parte de las empresas, por otro. El reto, pues, consiste en potenciar nuevas formas de interacción de las empresas con su entorno y en aprender, desde todas las instancias implicadas, a desarrollar esta interacción.

Y, en este sentido, resulta significativo constatar que, cada vez más, esta cuestión no se reduce a valorar las actuaciones de las empresas, sino que se plantea en términos de aprendizaje y conocimiento compartidos.

Este debate sobre la ciudadanía corporativa, desde mi punto de vista, va a ser uno de los ejes vertebradores de la ética empresarial en los próximos años.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 6 de noviembre del 2000

12. Más allá de la responsabilidad social

Recientemente, el *European Business Forum* ha animado un debate bajo la pregunta: “*Will the Internet encourage more responsible business?*”...

Una vez publicado, me han pedido una consideración sobre el mismo. Comparto con vosotros mi comentario, no porque considere que tiene especial interés, sino porque quizá la pregunta puede suscitar alguna reflexión en los espacios de opinión.

Quando nos preguntamos si Internet va a fomentar una mayor responsabilidad, probablemente utilizamos Internet más como símbolo que como realidad. Ciertamente, en la práctica configura una nueva realidad económica y social, pero es a la vez uno de sus símbolos más significativos. Y creo que es un símbolo ambiguo, especialmente si se trata de hablar de responsabilidad. Porque Internet crea nuevas condiciones para la interrelación humana, pero la responsabilidad no está en sus manos, sino en las de los seres humanos y en sus actuaciones, sean individuales o corporativas.

Internet no nos dispensa de interrogarnos sobre nuestros compromisos, ni nos sustituye en nuestra respuesta ante la interpelación que se dirige a nuestra voluntad y a nuestra capacidad de crear proyectos. Tampoco elimina la capacidad humana para generar dolor y sufrimiento, ni clausura la esperanza apasionada por la construcción de una sociedad que reconozca y posibilite la dignidad humana. Lo que ciertamente no podemos negar

es que nos plantea nuevos retos y nos invita a explorar nuevos significados de nuestros valores. Nuevos retos organizativos que nos invitan a la creatividad en el marco de valores relacionales: transparencia, confianza, obertura o diálogo. Nuevos retos sociales ligados a unas transformaciones laborales y culturales que nos exigen que les demos respuesta también en términos de gobernabilidad y sentido.

Es en este marco donde, como se reflejaba el citado Fórum, se hace necesario un serio esfuerzo para pensar la responsabilidad de manera adecuada a la realidad que estamos viviendo. En mi opinión, aunque en el mundo corporativo sigamos hablando de responsabilidad, ya no podemos entenderla como en las décadas recientes, con un marcado acento consecuencialista. Hoy debemos hablar de consecuencias, ciertamente, pero no sólo de consecuencias. Porque se trata de pensar la responsabilidad en términos de interdependencia. Hoy la responsabilidad corporativa no se reduce a las consecuencias de lo que las empresas hacen, sino que se refiere a la manera como las empresas se sitúan y actúan en el seno de la red de relaciones en las que están inscritas. La responsabilidad social corporativa se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones.

Este es, en mi opinión, el sentido en el que hoy hablamos de la empresa ciudadana. Lo hacemos porque reconocemos a la empresa como actor social. Y este reconocimiento no es algo añadido a su actuación económica, sino que impregna la comprensión de toda su actividad. La empresa no tiene una actuación social añadida a una actuación económica, a la que complementa. Es toda su actuación la que es susceptible de ser valorada, a la vez, en términos económicos y sociales porque las empresas, en tanto que empresas, contribuyen de manera decisiva a la configuración de la sociedad. En el fondo, como dijo E. Kimman en el Fórum:

“Vamos a tratar de pensar en la responsabilidad no sólo como algo que produce beneficios, sino como algo que mejora la sociedad en que vivimos”. Creo que esta es la auténtica razón que da sentido a los planteamientos del triple *bottom line*, a las nuevas formas de auditoría social o a los nuevos modos de dar cuenta de la actividad empresarial.

Esto supone que debemos superar una división del trabajo implícita, según la cual cada institución (empresa, gobierno, ONG, otras del tercer sector...) tenía en exclusiva un tipo de responsabilidades y se podía permitir ignorar al resto. Hoy la realidad nos dice que las responsabilidades son compartidas, que no debemos reducirnos a hablar de mis responsabilidades y que debemos aprender a hablar de nuestras responsabilidades. Hoy la ética de la responsabilidad sólo puede ser una ética de la corresponsabilidad. De ahí, por ejemplo, que cada día descubramos nuevas formas de “partenariado” o colaboración entre organizaciones e instituciones que hasta hace pocos años sólo sabían verse mutuamente como adversarias, rivales, competidoras o, simplemente, obstáculos. Y, por cierto, algo ha tenido que ver Internet con estos cambios

Por eso considero que debemos ir más allá de la responsabilidad social y pasar a hablar en términos de innovación social. No, ciertamente, para dar por superados los elementos típicos del enfoque de responsabilidad social. Cuando tantas situaciones concretas ponen de relieve que muchos estándares mínimos están por cumplirse, sería insensato dejar de exigir la responsabilidad social. Pero una ética de la corresponsabilidad nos pide un alto grado de innovación social. Nos pide nuevas formas de compromiso, nuevas formas de aprendizaje organizativo, nuevas formas de interrelación social, nuevas capacidades para crear y compartir objetivos y valores. Se trata de hablar no tan sólo de las consecuencias de lo que hacemos, sino de lo que queremos

hacer y de lo queremos contribuir a construir. Y este es un lenguaje que también deben interiorizar y aprender las empresas. Porque la innovación que se requiere hoy no se refiere tan sólo a tecnologías, productos, servicios o procesos. También debemos aprender a innovar en términos institucionales y en lo que se refiere a valores y actitudes. En la nueva sociedad emergente la empresa deberá aprender a construir su propia legitimidad (puesto que ya no le vendrá dada) y deberá decidir cómo quiere ser reconocida. A lo mejor, lo que de verdad puede fomentar Internet -y lo que Internet representa- es una visión de las empresas también como laboratorios de innovación social.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 4 de diciembre del 2000

13. De responsabilidad social a relaciones sociales

En los últimos años, la cuestión de la responsabilidad social ha ocupado progresivamente un espacio relevante en el análisis de las prácticas empresariales. *El Libro Verde* de la Comisión Europea es una muestra fehaciente. Ahora de lo que se trata es de no limitarnos a hablar de la responsabilidad social de las empresas, sino de avanzar hacia una comprensión más adecuada de todas sus dimensiones.

Aunque no se suele reconocer así, muy a menudo, cuando se habla de responsabilidad social de las empresas, tanto si se pretende enaltecerla como relativizarla, se hace desde una perspectiva dualista. Una perspectiva que opone la dimensión económica de la empresa (“los resultados”) a la dimensión social (“la responsabilidad”). Esta perspectiva es compatible con un gran interés por la responsabilidad social, pero como algo añadido a la actividad empresarial propiamente dicha. Pero este dualismo tiene otra cara, en la que se suele reparar menos: en nombre de la responsabilidad social a veces se proyectan exigencias hacia la empresa que desbordan su especificidad como institución económica y que ignoran algunos requisitos básicos de su funcionamiento.

En este marco se hace necesario un serio esfuerzo para pensar la responsabilidad social en términos de interdependencia. Hoy la responsabilidad corporativa no se reduce a las consecuencias de lo que las empresas hacen, sino que se refiere a la manera como las empresas se sitúan y actúan con su entorno.

La responsabilidad social corporativa se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones. Por eso creo que debemos ir más allá de la responsabilidad social, y pasar a hablar en términos de innovación social. En la nueva sociedad emergente la empresa deberá aprender a construir su propia legitimidad (puesto que ya no le vendrá dada), y deberá decidir cómo quiere ser reconocida. Y esta legitimidad pasa por la capacidad empresarial para dialogar con los actores y los grupos sociales. Hace unos años, en un contexto totalmente distinto, hizo fortuna el título de un libro: *Del anatema al diálogo*. Pues bien, creo que hoy deberíamos hablar del paso de la negociación al diálogo. Y este criterio no viene dado por una visión especulativa o moralizante sobre cómo deberían ser las cosas. Viene dado por el tipo de problemas y de cuestiones que tenemos entre manos: hay problemas y cuestiones que no nos piden negociaciones (a ver quién puede más), sino diálogo (a ver quién es capaz de situarlos en una perspectiva más amplia). El diálogo entre los diversos actores debe redundar en un incremento del capital social. Esto no significa que vayan a desaparecer los conflictos, diferencias y tensiones, sino que es posible incrementar la confianza y el arraigo en un entorno social; y que es posible intensificar unas relaciones de reconocimiento mutuo no orientadas a la confrontación. Se ha dicho gráficamente que a las empresas no sólo les interesa ser “elegibles” por los inversores. En la sociedad del conocimiento, donde atraer el talento es crucial, también deben ser “elegibles” como espacios profesionales y valoradas como lugares donde resulta gratificante, en todos los sentidos, trabajar. Y también deben ser “elegibles” como vecinas. Una empresa, a largo plazo, no puede operar de espaldas a la comunidad donde está situada o ignorando sus expectativas porque, más allá de los requisitos

legales, la comunidad redefine continuamente la “autorización” para la actuación de las empresas. Por eso, creo que en el futuro no hablaremos sólo de responsabilidad social, sino también de construcción de las relaciones sociales.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 31 de octubre del 2001

14. Empresa responsable

¿Cuántos debates y proyectos hemos visto últimamente que se eternizan porque alguien dice que no se puede avanzar si no aclaramos antes qué entendemos por responsabilidad social de la empresa (RSE)?

De hecho, se trata de una “pregunta bumerán”, es decir, de una cuestión que retorna intacta a quien la plantea. No podemos darle respuesta desde la neutralidad. Ninguna definición podrá sustituir nuestras propias opciones y decisiones. Pero ya hace tiempo que albergo la sospecha de que hablar de RSE no siempre ayuda. Me pregunto si no deberíamos centrarnos en hablar de la empresa responsable y no de la empresa socialmente responsable, como dicta lo políticamente correcto hoy en día.

Ciertamente, hablar de RSE es útil, necesario e inevitable. Pero también es fuente de malentendidos y de confusiones porque con frecuencia se percibe este concepto como algo importante, pero coyuntural; como un lujo sólo al alcance de una cuenta de resultados saneada; como la atención a un nuevo tipo de demandas que hay que cuidar por el riesgo reputacional que conllevan; o como un asunto especializado y propio de una nueva área funcional que, a ser posible, no debe interferir ni molestar demasiado a las ya existentes. Aunque se insista en que no se trata de un añadido, tampoco nos debe extrañar que siempre alguien pregunte qué añade o a qué se refiere la palabra “social”.

Además dicha palabra facilita que entremos en estériles callejones sin salida como la dicotomía entre si debe legislarse o

ha de ser voluntaria; o el debate sobre qué añade (o qué quita) la RSE a la relación con los trabajadores; o la diferencia entre RSE y acción social.

Cada vez estoy más convencido de que deberíamos hablar solamente de empresa responsable. La única pregunta que tiene sentido, es la que se formula a propósito de la empresa responsable. De hecho, además, ni siquiera es una pregunta. La empresa sólo puede serlo si es responsable. Ahora bien, la cuestión es: ¿Responsable ante quién? ¿Responsable de qué? Y también: ¿Cómo se concreta esta responsabilidad? ¿Quién tiene derecho a exigirla? ¿Cómo se rinde cuenta de ella? En el fondo, actualmente el debate no se centra en dilucidar si una empresa es responsable o no lo es, sino en clarificar cómo entiende esta responsabilidad y qué alcance tiene. Y, si la pregunta por la responsabilidad es hoy más compleja, lo es porque también lo es la sociedad. En una sociedad compleja, la empresa ya no sólo gestiona relaciones con sus interlocutores, sino que debe construirlas y generar confianza y legitimidad.

No existe una responsabilidad social de la empresa, sino una dimensión social inherente a todas sus responsabilidades. Como existe una dimensión económica en el ejercicio de todas sus responsabilidades. La responsabilidad de la empresa tiene múltiples esferas, que son el resultado, a la vez, de un reto y de una demanda: ¿Cuál es la contribución actual de la empresa a la sociedad? Contribución que sólo toma cuerpo en las relaciones que establece con cada uno de sus interlocutores. Hoy en día, la responsabilidad empresarial incorpora, quizás, más dimensiones que años atrás. Esto es el resultado tanto de nuevas presiones y demandas sociales como de la visión y la lucidez de determinadas empresas y directivos. Porque la pregunta por la empresa responsable es la pregunta sobre toda su red de rela-

ciones y sobre todas los aspectos de dichas relaciones. En definitiva, la pregunta sobre la empresa responsable es la pregunta sobre qué empresa y qué sociedad queremos construir. ¿O es que podemos pensar la empresa al margen de la sociedad? ¿O es que podemos pensar la sociedad sin la empresa?

Esta perspectiva supone, pues, una visión más compleja de la responsabilidad empresarial. Todavía estamos muy acostumbrados a conjugarla de manera monotemática: maximizar beneficios y cumplir con la legalidad. Pero cada vez más la responsabilidad de la empresa se plantea en plural. Se trata de las diversas dimensiones de su responsabilidad, presentes en la urdimbre de cada una de sus actuaciones: económica, social, mediambiental, legal, educativa, ética... Asumirlas no es sólo una demanda creciente de diversos actores sociales y de los ciudadanos, que se acentúa por la naturaleza global de la red de relaciones en las que las empresas se sitúan. Asumirlas es también una oportunidad para aquellas empresas capaces de actuar con visión y dispuestas a construir relaciones sobre la base de la confianza y el reconocimiento. Y aquí no se trata de que sean algo más que empresas, sino de que sean más plenamente empresas. Ahora bien, en este contexto la empresa no tiene que ser menos responsable que el resto de actores sociales, pero tampoco más. A menudo hablar de responsabilidad es una proyección: la reclamamos como algo muy necesario, pero que afecta siempre a los demás. Quizá deberíamos hablar menos de responsabilidad social y más de sociedad responsable. Porque difícilmente habrá una sociedad responsable sin ciudadanos, asociaciones, ONGs, partidos, instituciones y, por supuesto, empresas responsables. Una cierta ética de la responsabilidad debería formar parte de nuestra cultura compartida y ello sólo es posible si nadie se considera ajeno a la demanda y

a la autoexigencia de responsabilidad en su propio ámbito de actuación. Nuestra sociedad requiere, ante la complejidad de sus retos, reconocer que sólo podemos exigir responsabilidades si aprendemos a construir la corresponsabilidad. Esto afecta a todas las organizaciones, y no sólo a un grupo de ellas. Y es a la vez una oportunidad de liderazgo público para todas. También para las empresas, por cierto.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 3 de enero del 2005

15. El papel de la empresa en el siglo XXI

El título puede parecer grandilocuente. Pero no se trata de enunciar algo que alguien ya sabe y a lo que responde, sino de un proyecto para saber cómo se puede integrar la responsabilidad social en las políticas empresariales.

El proyecto está coordinado por CSREurope y The Copenhagen Centre (una iniciativa de la que ya hablamos aquí).

A este proyecto nos hemos incorporado seis instituciones universitarias: ESADE, INSEAD, Copenhagen Business School, Cranfield School of Management, The Ashridge Centre for Business and Society y The College of Europe.

Este proyecto tiene como ambición dar respuesta a la pregunta que se plantea en el título. Pero a corto plazo se concreta en el lanzamiento de una European Academy on Corporate Social Responsibility. De lo que se trata es de lo siguiente: asumimos que hoy la cuestión de la responsabilidad social de la empresa ya está presente en las agendas corporativas. Ciertamente, no de manera generalizada, pero tampoco es algo ajeno o sorprendente. Por lo tanto, de lo que se trata ya no es seguir insistiendo en el qué, sino de profundizar en el cómo.

Para ello es necesario abrir un espacio de encuentro entre el mundo académico y el empresarial de manera que se puedan identificar y poner de relieve todos aquellos modelos de gestión y cuestiones prácticas que permiten integrar las perspectivas económica, social y medioambiental en las políticas empresariales.

Como consecuencia, lo que se plantea es, por una parte, que esta perspectiva se incorpore explícitamente a la formación que se da en las escuelas de negocios a los futuros directivos y, por otra, que las empresas dispongan de instrumentos que permitan afrontar su responsabilidad social desde una clave operativa. Las empresas deben poder responder a la pregunta sobre su responsabilidad social no mediante un discurso, sino mostrando sus prácticas cotidianas y sus modelos de gestión. Pero dichas prácticas y modelos han de ser conocidos, contrastados y convertidos en una oportunidad de aprendizaje. Porque de lo que se trata es de preguntarse por la respuesta efectiva que puede darse desde dentro del mundo empresarial a los retos de la globalización en un contexto de creciente complejidad e incertidumbre, donde las empresas han pasado a ser actores con un grado de influencia en la gobernabilidad y en el desarrollo del mundo como nunca antes habían tenido. No se trata, por supuesto, de que ocupen el terreno de los gobiernos o de las organizaciones sociales, pero sí de que asuman el papel que de hecho están jugando y que lo hagan con una mayor capacidad de diálogo con el resto de instituciones.

Si atendemos a la realidad, podemos identificar cuatro perfiles de respuesta desde el mundo empresarial a los nuevos retos que les plantea la responsabilidad social de la empresa:

1. Una respuesta defensiva, en la que las empresas simplemente reaccionan (a veces muy impulsivamente y a ciegas) a presiones de grupos sociales.
2. Una respuesta pragmática, en la que en una especie de egoísmo ilustrado valoran las ventajas y los inconvenientes de asumir algunos aspectos de sus responsabilidades sociales.
3. Una respuesta estratégica, en la que la responsabilidad social es percibida como una manera de expresar la visión

de la empresa a largo plazo.

4. Una perspectiva en clave de innovación y aprendizaje, en la que la responsabilidad social se integra en un dinamismo de cambio corporativo capaz de dar una respuesta global a las expectativas del mercado y de la sociedad hacia la empresa.

El proyecto del que estamos hablando es la expresión del compromiso del mundo universitario para trabajar codo con codo con las empresas para reelaborar conjuntamente con ellas una visión de su papel en la sociedad.

Podría ser éste también un tema de debate para los infonomistas. ¿Cómo vemos el papel que jugarán las empresas en los próximos años? Siempre y cuando la respuesta a esta pregunta no se separe de la respuesta a esta otra: ¿Sobre qué necesitamos tener más conocimiento si queremos fomentar empresas a la vez viables económica y socialmente y medioambientalmente responsables?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 1 de febrero del 2002

16. *Made in ...*

En los últimos meses se ha producido una auténtica explosión de los temas relacionados con la responsabilidad social de la empresa (RSE): memorias, políticas de conciliación con la vida familiar, acción social...

La lista crece día a día. Creo que corremos el riesgo de dispersarnos en la diversidad de los temas de la agenda. Y la obsesión por hacer algo con tal de estar al día nos puede hacer olvidar que el desarrollo de la RSE no se puede plantear seriamente si no se vincula de manera simultánea a una visión de la empresa y a una visión del país. No niego la necesidad de muchas iniciativas concretas. Pero considero que la única manera de no reducir la RSE a una moda o un nuevo producto de consultoría es no olvidar que representa una gran oportunidad para reelaborar un proyecto de empresa y de país.

El debate sobre la RSE está poniendo de relieve que en un mundo globalizado no tan sólo compiten los productos y servicios, sino también los modelos de organización y de gestión (lo que a menudo se olvida). Y también compiten modelos de país. Por eso es cada vez más necesario que cada empresa y cada país configuren su aproximación a la RSE. Aproximación que nadie realiza en el vacío o partiendo de cero, sino reelaborando la agenda de la RSE desde la propia tradición empresarial, social y cultural.

Los enfoques más estimulantes sobre la RSE creo que son los que la sitúan en el debate generado por la intersección entre las actuaciones (positivas y negativas) de las empresas transnacionales, la emergencia de una sociedad civil y una opinión pública

globales y la redefinición del papel de los estados y sus interrelaciones. Esto conlleva que la RSE ya no se refiera simplemente a las relaciones entre empresa y sociedad, sino que se plantea como una manera de repensar el papel de la empresa en la sociedad, también en clave de gobernanza y de sostenibilidad.

No puede haber empresas exitosas en países fracasados y viceversa. Por eso Michael Porter habla de la ventaja competitiva de las naciones. Porque el desarrollo económico está vinculado al tejido de relaciones sociales y culturales donde se produce la actividad empresarial y donde estas relaciones se refuerzan mutuamente. No existe una empresa realmente viable que no esté vinculada en algún grado al territorio donde se inserta. Lo que resulta novedoso hoy, con el predominio creciente de las redes, es que esta implicación mutua en y con el territorio debe construirse deliberadamente, porque ya no viene dada por la inercia de una sociedad más o menos estable y confortablemente establecida.

El nuevo cambio de acento que estamos viviendo ahora es el del paso de la ventaja competitiva de las naciones al de la riqueza ética de las naciones. Consiste sobre todo en la calidad con que actúan sus profesionales, en la coherencia y la consistencia de su marco institucional, en los valores de referencia que configuran las relaciones sociales y la vida de las organizaciones. Por eso, impulsar y fomentar el desarrollo de la RSE en el marco de una nación es una de las piedras de toque que permite la articulación de su ventaja competitiva y de su riqueza ética. Porque ayuda a vertebrar explícitamente una visión de la empresa y una visión del país en el contexto de un mundo globalizado. La RSE contribuye a configurar un país como un espacio en el que economía y sociedad no se vivan esquizofrénicamente y en el que el liderazgo se vincula con el compromiso cívico y nacional.

Esto sólo será posible si eliminamos la polución generada por tres tópicos que es necesario combatir.

- 1) La RSE consiste en dar dinero para buenas causas.
- 2) La RSE es una especie de lujo sólo al alcance de grandes empresas que cotizan en bolsa.
- 3) La RSE trata de llevar a cabo actividades que son muy útiles y beneficiosas, pero que no tienen nada que ver con el negocio de la empresa. Erradicar y disolver estos tres tópicos no siempre es fácil, porque hay organizaciones sociales e instituciones políticas que se benefician de que estos tópicos se consoliden.

La RSE se tiene que gestionar y tiene que ser gestionable. La clave, pues, consiste en cómo se integra transversalmente en los procesos empresariales. Esto significa que no puede plantearse como una fuente de nuevos problemas y tensiones para las pymes, ni como una estrategia de legitimación ideológica para las grandes empresas. La diversidad de aspectos que cubre la RSE debe integrarse en procesos de mejora e innovación empresarial. Desde una visión de futuro, la RSE debe plantearse como algo ligado a la viabilidad y la supervivencia de las empresas. Por eso, consolidar empresas sostenibles -a la vez- en clave económica, social y medioambiental es la nueva frontera del éxito empresarial.

Para ello necesitamos liderazgo, compromiso y convicción, especialmente en el ámbito empresarial pero también en el político y social. Necesitamos crear un espacio público donde sea posible compartir, diseminar y reconocer experiencias significativas. Necesitamos fortalecer una cultura empresarial abierta al diálogo y al “partenariado”. Necesitamos que la agenda de la RSE se concrete en clave estrictamente empresarial, y no inducida o condicionada desde fuera de la empresa.

La RSE nos lleva, por tanto, a plantearnos si nuestro país (el de cada uno de los lectores de este texto) es capaz de construirse como un espacio económico y social, porque la RSE trata también de cómo se posicionan y se diferencian las empresas y los países en un mundo interdependiente. Se trata de que, en un mundo globalizado, el “*made in...*” se asocie no tan sólo a la calidad de los productos y servicios que produce cada país, sino también a la responsabilidad, credibilidad y sostenibilidad de las empresas que operan en su ámbito nacional.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 13 de noviembre del 2003

17. Las empresas: ¿Parte del problema o también parte de la solución?

En el Fórum Social Europeo que se celebró en el 2001 no podía participar ningún representante del mundo empresarial (si así lo hubiera pretendido, evidentemente). Sólo se admitió a representantes de empresas de economía social, pero éste, por lo que parece, es el límite establecido: hasta ahí podíamos llegar. Como expresión de un esquema mental y de una manera de entender el enfoque de los temas que preocupan a estos movimientos, tampoco es una cosa sorprendente: al Foro de Porto Alegre los políticos sólo pueden asistir a título personal.

Este planteamiento me parece comprensible hoy. Pero mirando al futuro me parece difícilmente justificable y, además, un error.

¿Por qué me parece comprensible? Porque muchas empresas y prácticas empresariales están detrás de todo lo que estos movimientos combaten. La historia de algunas empresas está muy vinculada a la historia del sufrimiento humano y se han ganado a pulso este rechazo. Están al “otro lado”. Son los “adversarios”. O incluso son “culpables”. Sin embargo: ¿Estos adjetivos reflejan un buen diagnóstico del presente? Y, sobre todo, ¿ayudan a construir el futuro? (que, por cierto, es uno de los temas predilectos de estos encuentros). En último término: desde estos planteamientos parece que las empresas sólo forman parte de los problemas: ¿No pueden formar parte de la solución? Y aún añadido algo más: ¿Puede haber solución sin empresas? (De acuerdo: queda

pendiente el debate sobre el modelo de empresa... siempre, claro está, que este no sea un debate prohibido o condicionado por principio y en nombre de los principios).

A mí, estos planteamientos me parecen un error de análisis, de diagnóstico y de perspectiva. En primer lugar, porque ponen a todas las empresas en el mismo saco, sea cual sea su tamaño, operen en el sector que operen y hagan lo que hagan. Y, encima, las ponen a la defensiva. En segundo lugar, porque no ayudan a dar apoyo a las empresas que ya llevan tiempo desarrollando políticas responsables desde el punto de vista social y medioambiental. Es un error y una injusticia no saber diferenciar ni reconocer la diferencia, oigo a menudo últimamente: ¿Este es un criterio general o sólo se aplica a determinados grupos? En tercer lugar, porque hay directivos empresariales que están trabajando en esta línea, positivamente interesados en escuchar a otras voces y abiertos al diálogo.

Se puede objetar que en estas cuestiones hay un problema de credibilidad y de intencionalidad. Que las empresas no son de fiar, vaya. Pero incluso en la hipótesis de que lo que acabo de decir fuera una actitud únicamente interesada (y en el supuesto de que sea útil a los movimientos sociales trabajar en base a juicios de intenciones), es necesario reconocer que los procesos de cambio que están llevando a cabo muchas empresas son precisamente, eso, procesos, y, consiguientemente, quizá lo menos importante sea cómo y por qué empiezan, y sea más importante ver hacia dónde se orientan y qué cambios se generan. En cualquier caso, también los movimientos sociales deberían pensar que la grandeza de los valores que mueven sus intenciones no da automáticamente credibilidad a lo que dicen, a lo que proponen y a lo que hacen apelando a dichos valores.

David Held ha sistematizado las diversas posturas (y grupos) que configuran el debate actual sobre la globalización. Y ha puesto de relieve la existencia de espacios comunes posibles entre grupos y tendencias en origen divergentes... sin que esto signifique que deban renunciar a su lógica organizativa. Pero el mundo está cambiando muy deprisa y también podría ser que algunos grupos sociales utilizaran metodologías y tecnologías postmodernas (organizarse y actuar en red), valores modernos reformulados (de carácter emancipatorio) y esquemas mentales premodernos (división maniquea del mundo en buenos y malos).

Yo, al menos, pediría que, como a los políticos, permitieran la asistencia de representantes del mundo empresarial (si quisieran ir)... e incluso que los invitaran a participar algún día, si se trata de dialogar. Es verdad que acaso políticos y empresarios hayan encontrado en sus pecados históricos la penitencia social actual. Pero me pregunto si esta penitencia que imponen los movimientos sociales a los “otros” no es también un síntoma de su propio pecado de hoy, si se me permite utilizar –únicamente a efectos de metáfora- un lenguaje que no es ajeno a algunos de sus miembros.

Dicho sea todo con afecto...

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 16 de enero del 2004

18. El referente nórdico

Alfons Cornella nos hablaba de las empresas como entidades creadoras -y a la vez necesitadas- de capital social.

Un ejemplo innovador en esta línea es The Copenhagen Centre.² El origen de su existencia es el reconocimiento de que una de las constantes de los procesos de cambio que están viviendo los países desarrollados, en el marco de la reformulación del Estado del Bienestar, es la consolidación de la exclusión social de una parte de la población. Hasta aquí nada nuevo. Lo que resulta innovador es la concepción que justifica la creación de dicho centro y las iniciativas que promueve. El punto de partida es, por una parte, que la exclusión social y los problemas relacionados con ella hoy ya no pueden resolverse únicamente con actuaciones gubernamentales y, por otra, que la cohesión social es un bien común que está en el trasfondo, como condición de posibilidad, del desarrollo exitoso de muchas iniciativas económicas, democráticas, educativas o asociativas.

Lo que se ha planteado en Dinamarca es crear un espacio de encuentro en el que todas las partes implicadas (Gobierno, empresas, sindicatos, asociaciones, corporaciones locales, universidades) puedan reflexionar conjuntamente sobre los problemas, discutir proyectos, hacer propuestas e intercambiar experiencias. No se trata, pues, simplemente de negociar intereses, sino de compartir responsabilidades.

2. <http://www.copenhagencentre.org>

El reto es crear un espacio de diálogo y de aprendizaje compartido que permita explorar y contrastar las iniciativas que se pueden llevar a cabo, tanto conjuntamente como desde cada ámbito de actuación.

Este planteamiento tendente a la configuración de un nuevo contrato social no implica que nadie haga dejación de sus responsabilidades, y mucho menos el Gobierno. Ni tampoco de que nadie ocupe terrenos que no le corresponden. Lo que se plantea aquí es pensar de manera diferente sobre los problemas sociales y, sobre todo, abordarlos como un reto común. Se trata de aprender a dialogar, de ampliar las propias perspectivas, de compartir esfuerzos e iniciativas, de replantear las líneas de actuación, de desarrollar iniciativas conjuntas entre todos los sectores.

De ahí pueden nacer cambios legislativos, proyectos empresariales, propuestas educativas, etc. Pero, sobre todo, surge una nueva manera de entender y de impulsar la involucración, el diálogo y la colaboración de todos los actores cuando se trata de afrontar retos sociales. En este contexto, se están experimentado iniciativas como, por ejemplo, el impulso de políticas empresariales de recursos humanos que incorporan a personas en situación de exclusión, la creación de una red de directivos empresariales comprometidos con la responsabilidad social, la involucración de los sindicatos en el tratamiento de los grupos más vulnerables del mercado de trabajo, la incentivación de proyectos de cooperación muy ligados a las comunidades locales, o el desarrollo de nuevas metodologías para evaluar los resultados y la transparencia de las actuaciones de todo tipo de organizaciones desde una perspectiva ética y social, y no sólo económica. El Centro, creado por iniciativa del Gobierno pero que funciona como institución autónoma, actúa como facilitador para promover el intercambio, el análisis, la investigación y el desarrollo de experiencias.

The Copenhagen Centre convocó una conferencia bajo el título *Partnerships and Social Responsibility in the New Economy*. El título, como el reto que supone, es apasionante.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 19 de febrero del 2001

19. Globalicemos las voces, olvidemos los pasaportes

En julio del 2001 tuve ocasión de participar como ponente en el IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía que se celebró en Buenos Aires.

Lamentablemente, me veo incapaz de transmitir la calidez personal que recibí y el coraje intelectual y cívico que constaté. Pero creo que vale la pena compartir algunas de las cuestiones de fondo que este encuentro ha significado para mí.

En los inicios del desarrollo de la ética empresarial en Europa era un tópico decir que el problema central consistía en no convertirnos en meros receptores de los enfoques y los materiales que se elaboraban en los EE UU. La necesidad de elaborar un discurso propio desde las experiencias docentes y empresariales europeas era un objetivo primordial.

Hoy creo que este problema, como tal, está cerrado, aunque aparentemente todavía siga presente en muchas controversias. Personalmente lo expresé en un encuentro a puerta cerrada entre profesores europeos y estadounidenses: en los diálogos sobre ética empresarial hay que preocuparse menos de los pasaportes y más de los enfoques, las metodologías, los problemas que se priorizan y, sobre todo, del discurso que se propone sobre la ética y sobre la empresa. Creo que muchos podemos confesar que nuestras afinidades dependen hoy mucho más de nuestras líneas de trabajo que de nuestros pasaportes. Y en aquella reunión añadí algo que entonces era para mí una constatación de lector y hoy es un re-

conocimiento personal: hay más voces en el mundo de la ética empresarial; no se acaba todo en el binomio Europa – EE.UU.

Para mí, el Congreso de Buenos Aires ha sido la confirmación gozosa en el plano humano e intelectual de esta intuición: debemos comprometernos a que la ética empresarial recoja públicamente todas sus voces. Las contribuciones académicas del Congreso y las presentaciones de experiencias de empresas (algunas ciertamente apasionantes y auténticamente innovadoras) deberían ser un dato irrefutable para quien dude de ello.

En este sentido, creo que es muy importante asumir que no se pueden entender ni pensar los procesos de globalización si a la vez no se comprenden los contextos concretos en los que toma cuerpo. Necesitamos reconocer la pluralidad de voces, simplemente, porque no hay ética sin contexto. Y esto es válido incluso cuando se trata de empresas transnacionales, que son unos actores importantes cuando se trata de pensar en globalización y ética empresarial, pero no son ni los únicos ni los que deben convertirse en referencia exclusiva, tanto para construir como para criticar. Entre otras cosas, porque las empresas transnacionales también deben asumir que forma parte de su propio futuro como empresas el dejar de considerar a los contextos locales como meros escenarios (y, a veces, estorbos) de decisiones que -supuestamente- tienen validez y legitimidad por sí mismas, sin tenerlos en cuenta.

¿Cuáles son, pues, los retos a los que se enfrenta la ética empresarial en el futuro inmediato? Desde mi punto de vista, hay tres fundamentales: en primer lugar, elaborar un discurso sobre la empresa (no sobre la empresa “ética”); en segundo lugar, convertirse en un espacio académico y vital para el diálogo entre los diversos actores sociales; en tercer lugar, analizar y comprender con detalle las iniciativas, prácticas e innovaciones más relevantes en cada contexto.

Por eso creo que en los próximos años, las afinidades –y los diálogos- en ética empresarial no dependerán del pasaporte, sino del discurso que propongan, de los interlocutores que elijan y de los problemas que consideren relevantes todas aquellas personas e instituciones que tengan algo que decir.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 12 de septiembre del 2001

20. El contexto, siempre el contexto

He tenido ocasión de volver a Buenos Aires y, ¡cómo no!, he vuelto a constatar que en América Latina existen, como en tantas otras cuestiones, voces propias que contribuyen al desarrollo de todo lo que se refiere a la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). De ello son buena muestra (por ejemplo) el Instituto Argentino de Responsabilidad Social de la Empresa³ o Ethos, en Brasil.⁴

Hasta aquí ninguna novedad. No es la primera vez que insisto en que uno de los errores más monumentales en el desarrollo de la RSE es creer que ésta se confina en Europa y Estados Unidos. Pero quisiera insistir en un aspecto específico, que a menudo se olvida. Escuchar la distintas voces de la RSE es una oportunidad de aprendizaje, especialmente para las empresas transnacionales y las escuelas de negocios. No es sólo una cuestión nacional, como si centros como los que he citado anteriormente tuvieran relevancia exclusivamente por su contribución a los entornos sociales y económicos en los que actúan (y, además, por su vinculación a redes internacionales).

Si no se considera lo que voy a decir una provocación, creo que en esta cuestión se da una cierta analogía con la aparición, en su momento de la teología política (en Europa) y la teología

3. <http://www.iarse.org>

4. <http://www.ethos.org.br>

de la liberación (en América Latina). Ambas daban respuesta al reto de elaborar un discurso teológico que fuera relevante socialmente y que hablara de Dios desde el sufrimiento de las víctimas. Pero esta respuesta tenía modulaciones distintas desde Europa y desde América Latina. El reto era (¿es?) apasionante, porque un reto compartido es un diálogo de miradas sobre la realidad y desde la realidad, no una confrontación de doctrinas

No es el lugar ni el momento de entrar en este debate, pero sí de plantear la cuestión de fondo que late en todas estas cuestiones: la RSE es siempre contextual, y si deja de serlo, deja de ser RSE. Esto significa algo muy concreto: en términos corporativos, la RSE no debe plantearse exclusivamente desde la perspectiva de los cuarteles generales de las empresas transnacionales, y desde los problemas y los movimientos sociales existentes en las sociedades donde están instalados. Ahora no me estoy refiriendo a la tópica acusación de que para algunas empresas la RSE es una operación cosmética o de relaciones públicas. A esto ya damos por supuesto que no hay que prestarle más atención que la que exige hacer un inventario. Estamos hablando de otra cosa.

Algunas empresas ya tienen claro que la RSE es una cuestión estratégica, de política de empresa. Y, consiguientemente, diseñan políticas corporativas al respecto. Cuando una empresa hace esto, suele pedírsele que sea coherente. Pero yo creo que la coherencia, en este caso, supone precisamente no actuar en todas partes de la misma manera (hasta cierto punto, claro está) o, mejor dicho, no hacer lo mismo en todas partes. Se trata de evitar la tentación de generalizar políticas de RSE que sólo son adecuadas y significativas en los contextos sociales y culturales donde están ubicadas las sedes centrales corporativas. Y esto no es fácil plantearlo, porque es muy tentador diseñar las políticas de RSE en función de los *stakeholders* de la matriz. Se trata de atender a y comprender el

contexto en el que se actúa y de dialogar con los actores relevantes de ese contexto. Una perspectiva global de RSE será innovadora si es capaz, precisamente, de adecuarse a las diversas realidades locales. No se trata de exportar RSE, sino de crearla. En este sentido, cabe señalar que la respuesta a la típica pregunta qué es la RSE no es una definición, sino una interpretación. Una interpretación razonada y razonable, claro está.

De ahí la importancia de centros e institutos como los que citaba al comienzo de estas líneas: permiten elaborar estas interpretaciones y apoyar procesos de aprendizaje corporativos que sean, a la vez, globales y locales

Responsabilidad. Social. Empresa. Estas palabras aluden a tres realidades que no tienen ningún significado abstraídas de su contexto. Por eso es tan importante que cada contexto genere sus propias voces y que éstas sean reconocidas.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 20 de marzo del 2003

21. Ideas y... ¿metáforas?

Como ya saben los lectores de nuestras revistas, celebramos el encuentro de colaboradores de *Infonomía.com*. Parte de él consistió en una tertulia en la que nos preguntábamos si los mercados son conversaciones.

La verdad es que yo me quedé con las ganas de debatir exactamente lo contrario. Lo primero nos pareció a todos –sospechosamente- demasiado evidente. Me hubiera gustado explorar si las conversaciones son mercados, entre otras cosas para ver qué aprendíamos a propósito de esta cuestión sobre las posibilidades y los límites del mercado y de las conversaciones que alberga y lo constituyen.

En determinados momentos, me parece que en algunas organizaciones sería mucho mejor que se exploraran metáforas e imágenes antes que discutir conceptos o ideas. Entre otras cosas porque las metáforas y las imágenes expresan muy a menudo creencias fundamentales. Creencias que son las que configuran, orientan y justifican prácticas cotidianas. Por eso siempre he creído que el auténtico reto en la ética empresarial no es la gestión por (con, desde y todas las preposiciones que se quieran) valores, sino la elaboración compartida de creencias. Entre otras cosas porque muy a menudo la fecundidad de una creencia asumida es infinitamente superior a la frigidez de los valores formulados y repetidos (y repartidos).

Recientemente, un responsable de formación de una gran compañía nos planteaba a un equipo de ESADE precisamente este reto: cómo trabajar con las creencias de las personas. Porque

nuestro supuesto era que, si no llegábamos a ellas, tendría un impacto muy relativo trabajar con valores, políticas o prácticas, por importante que sea. Entre otras cosas porque las exigencias éticas de cada tipo de trabajo son muy distintas.

La gestión por valores también puede ser (aunque evidentemente no siempre lo es) la manipulación por valores, sobre todo cuando se pretende que la gente no tan sólo aporte su trabajo a la empresa, sino que también le entregue su alma. En cambio, trabajar colectivamente con las creencias sólo se puede hacer mediante conversaciones (aunque no sólo con ellas). Los valores se pueden transmitir; las creencias se pueden explicitar o hacer emerger. De ahí que trabajar con ellas únicamente sea posible desde el diálogo, puesto que a menudo somos ciegos ante nuestras propias creencias y solamente podemos reconocerlas si aprendemos a escuchar a los demás, estamos dispuestos a ello y creamos las condiciones para hacerlo. Porque se trata de un diálogo que pone de manifiesto lo que de nuestra realidad escapa a nuestra propia mirada.

Toda organización se estructura sobre creencias. Creencias sobre lo que “son” las personas, los mercados, los negocios, las empresas, las motivaciones, los intereses... De ahí la necesidad de explorar las creencias sobre la organización que deambulan, bajo la forma de imágenes y metáforas, en nuestras conversaciones. Porque en la vida acabamos siendo lo que creemos que somos. Todavía recuerdo la cara de perplejidad de un director general que me pidió un estudio sobre los valores de su empresa, desde el supuesto que le montaría una encuesta. Cuando le dije que prefería pasar tres días en el bar escuchando de qué hablaban sus trabajadores cayó en un silencio del que todavía me parece que no se ha repuesto.

Ortega, al que no sé si le haría mucha gracia verse en el contexto de Infonomía.com, proponía su distinción entre ideas y

creencias. Venía a decir que no es lo mismo pensar una cosa que contar con ella. Cuando hablamos de ética o de valores en la empresa habría que calibrar precisamente si sólo pensamos –es un decir- en ellos o si contamos con ellos. Porque las ideas se tienen, pero en las creencias se está.

Desde una perspectiva ética, el interés de trabajar dentro de una organización a partir de aquellas imágenes y metáforas en las que una organización pueda reconocerse, responde a la convicción de que la viabilidad de una organización depende de algo más que de sus objetivos y de su cuenta de resultados. De ahí la necesidad de conversar, a la vez, libre y reflexivamente: porque toda organización ha de poder distinguir entre las ideas que tiene y las creencias en las que está (o desde las que se mueve).

Por cierto: ¿qué creencias veis reflejadas en Infonomía.com? ¿Cómo las expresaríais?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 2 de mayo del 2001

22. *Spirituality in Management*

Más difícil todavía. Si aún le damos vueltas a la cuestión de si es plausible hablar de ética empresarial, ¿a quién se le ocurre hablar de espiritualidad?

Pero en fin, si ya tenemos asumido que un dato de nuestro tiempo es el sentimiento de aceleración, tampoco debe extrañarnos que esto afecte también a la agenda de temas. Recientemente me han invitado a intervenir en una conferencia internacional que se celebrará bajo el mismo título que este artículo. Esto no sería más que una anécdota personal irrelevante, pero algunos datos nos permiten pensar que se inscribe en un conjunto de síntomas. ¿Síntomas de qué? Pues os invito a debatirlo, porque me parece una cuestión que, según cómo se enfoque, puede ser apasionante, mixtificadora, o una pérdida de tiempo.

Vayamos con los síntomas. El Indian Institute of Management⁵ organizó en febrero del 2000 una conferencia centrada en el tema de la relación entre espiritualidad, ética y liderazgo. En abril, la universidad de Notre Dame⁶ organizó una conferencia sobre *Business, Religion and Spirituality*. En abril del 2001, la International Academy of Business Disciplines⁷ dedicará una sesión a la espiritualidad en las organizaciones.

5. <http://www.iiml.ac.in>

6. <http://www.nd.edu>

7. <http://www.iabd.org>

Y en agosto, la American Academy of Management⁸ dedicará por primera vez una sesión a *Management, Spirituality and Religion*. No está mal para un año y medio.

Como se puede suponer, el debate está muy abierto y se sitúa todavía en clarificar el significado y el alcance de este tipo de formulaciones y, lo que es más importante, en clarificar sobre qué tipo de preguntas y de problemas se están trabajando al hablar en estos términos. Evidentemente, no se trata de volver a hacer sermones. Aunque Stigler hablara del economista como predicador o Buchanan planteara si hay que pagar al predicador, no es ésta la cuestión. Tampoco se trata, simplemente, de explorar las consecuencias morales de las distintas tradiciones religiosas, con el objeto de buscar referencias normativas que corrijan los desmanes de una lógica economicista desbocada o con el objeto de construir un marco de referencia para nuestro contexto de globalización, que integre la diversidad cultural y sea respetuosa con ella. Quizá tenga que ver con esto, pero ciertamente no se reduce a esto.

Jordi Morros, a propósito del artículo “Hablar en chino” (gracias por el comentario), nos planteó contundentemente que “la cuestión a debatir sería: ¿Cómo se compaginan los anhelos y aspiraciones de las personas con la dinámica y la estrategia de las organizaciones?”. Algo de esto hay, desde mi punto de vista, tras la emergencia de la cuestión de la relación entre empresa y espiritualidad. Pero, si se me permite, quisiera añadir un par de precisiones complementarias. Por una parte, en qué sentido y con qué límites pueden plantear las personas esta eventual compaginación y qué itinerarios personales requeriría. Y, por otra, que

8. <http://defiant.kettering.edu/imebtemp/AAMgt.htm>

esta cuestión no supone mantener intocables una cierta visión de lo que son la dinámica y la estrategia de las organizaciones, sino que implica trabajar también en su reformulación.

Al menos en la propuesta de la reunión a la que me he referido al inicio, la pregunta no se plantea en términos de deseos piadosos o de un ejercicio de buena voluntad. Más bien remite al interrogante sobre qué tipo de gestión empresarial y qué perfil personal y profesional es necesario para dar respuesta a los nuevos retos que un mundo cada vez más interdependiente afronta, (y que las empresas contribuyen a configurar). Provisionalmente, en la convocatoria se propone que hablar de espiritualidad “*refers to a search for meaning which transcends material well being, a focus on basic, deep-rooted human values, and a relationship with a universal source, power or divinity. Religions evoke this spiritual essence through an institutionalized set of collectively shared beliefs and rituals that vary from culture to culture. For some, their spirituality is found through organized religion, but for others their spirituality is a more personal affair*”.

¿Que habría mucho que decir a todo eso? Indudablemente. A mí ya se me ocurren unas cuantas cosas. ¿Que eso es cosa de cuatro chalados? Veámoslo. ¿Estas cuestiones son un residuo insignificante del pasado o un germen de nuevas realidades del futuro? Discutámoslo y a lo mejor lo aclaramos cuando sepamos de qué queremos hablar.

En cualquier caso, eso está ahí. Y se me antoja una buena oportunidad para el diálogo.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 25 de enero del 2001

23. ¿De qué hablamos o de quién hablamos?

Preocupados por la tan cacareada falta de ética en el mundo de la empresa, un grupo de investigadores canadienses llevó a cabo una investigación entre directivos de su país para verificar si era cierto que no les preocupaba en absoluto. Pero adoptaron una perspectiva peculiar: en lugar de hacer una encuesta o de analizar su adhesión o rechazo a un sistema de valores determinado, se limitaron a analizar cómo y cuándo dichos directivos utilizaban el lenguaje moral en su práctica cotidiana.

Sorpresa: en contra del tópico, se referían a menudo a la ética y los valores. Atendiendo a sus conversaciones, parecía una preocupación bastante relevante. Los investigadores analizaron también qué hacían dichos directivos cuando hablaban de ética y de valores. Con diversos porcentajes, catalogaron unos cuantos usos: expresar frustración a causa de cómo iban las cosas en la empresa, acusar a los demás de falta de ética, remitirse a principios generales como respuesta ante un problema concreto, alabar determinadas acciones conocidas, justificar actuaciones una vez ya realizadas, apelar retóricamente a valores como introducción o clausura de determinados discursos, etc.

Pero sólo en un 9 % de los casos, hablar de ética y de valores afectaba a las situaciones y decisiones de quien hablaba. Sólo en estos casos hablar de ética y de valores era un factor relevante y diferenciador para identificar problemas, considerar alternativas, calibrar consecuencias y definir compromisos y responsa-

bilidades. En definitiva, un discurso directamente vinculado a la manera de actuar y de decidir de quien lo utilizaba.

No sé si Canadá nos queda muy lejos. En cualquier caso, quizá lo que nos resulte más familiar de este estudio, más allá de las distancias, es esta constatación de que sólo en un caso de cada diez el discurso moral está directamente vinculado con la toma de decisiones de quien lo usa. Porque, hoy por hoy, reconozcámoslo, lo más insólito no es hablar de moral, sino que este discurso sea correlativo al ejercicio del poder de quien habla. Y es que a menudo tengo la impresión de que hablar de ética no es otra cosa que un ejercicio de maledicencia. Para mucha gente hablar de ética no es otra cosa que hablar mal de los demás (o de “la sociedad”). Por eso siempre digo que cuando oímos a alguien hablar de ética y de valores es muy importante atender no sólo a lo que dice, sino también saber de quién habla. Es un ejercicio de sociología recreativa al alcance de todos nosotros: ¿Cuándo alguien se refiere a alguna actuación hablando de ética y valores, lo hace hablando en primera o en tercera persona?

Evidentemente, esto no significa que no debemos hablar de ética y valores. Pero nos plantea si el discurso ético tiene siempre sentido en sí mismo, al margen de la realidad. O si alguna vez se ha de referir también a la interacción entre prioridades y posibilidades. Porque, en el ámbito organizativo, el debate ético no es un debate sobre principios, sino sobre la definición de prioridades y exclusiones que pueden comportar decisiones; sobre responsabilidades ejercidas; sobre criterios operativos o sobre proyectos sobre los cuales se pueden pedir cuentas. Prioridades, responsabilidades y criterios que incorporan una dimensión ética y valorativa.

Si algo necesitamos en el mundo de las organizaciones es una ética para la toma de decisiones. Porque en las situaciones ordinarias no decidimos entre valores, sino entre cursos posibles

de la acción que, como tales, incluyen una dimensión ética y valorativa. Y, como se trata de acciones posibles, a veces la tensión ética no se juega en el bello dualismo del bien y el mal, sino en aprender a afrontar y discernir el conflicto de valores que se pone de manifiesto en una opción, que no nos permite conciliar prácticamente unos valores que en una encuesta, sobre el papel, asumiríamos convencidamente como válidos y necesarios.

Por eso creo que los canadienses nos recuerdan que, si no afectan alguna vez al campo de responsabilidades cotidianas de quien habla de ellos, la ética y los valores acaban siendo pura verborrea. Y es que hablar es gratis (al menos en algunos contextos).

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 18 de octubre del 2000

24. ¿Más ética o más control?

Como la inflación sólo nos preocupa en su dimensión económica, nos hemos vuelto insensibles a la inflación verbal.

Y me parece que sólo la inflación verbal puede explicar la profusión con que las palabras “ética” o “moral” aparecen en los discursos y las declaraciones, profusión que a menudo revela una incontinencia verbal digna de mejor causa. Ya se sabe: siempre que alguien se siente impotente frente a algo que le disgusta o que, lisa y llanamente, rechaza, apela patéticamente a una supuesta pérdida de ética y/o valores. “Esto (lo que sea) no pasaría si la gente (o los...) tuviera más ética”.

La razón por la que tanta gente dice estar convencida de que la ética puede salir airosa allí donde la legislación, la política o la gestión han fracasado, escapa a mis capacidades de comprensión. Mi credulidad es bastante limitada como para aceptar que la pobre ética podrá llegar allí donde las otras no llegán.

Francamente: no entiendo cómo podremos resolver mejor los problemas de legislación, de política o de gestión hablando de ética o apelando a ella. O, dicho con otras palabras, no entiendo qué sentido tiene un enfoque que cuando habla, por poner un ejemplo, de gestión no habla de ética, y que cuando habla de ética no habla de gestión.

A veces pienso que la caída de las grandes ideologías nos han dejado como herencia la nostalgia de un mundo bien ordenado (aunque sólo sea una fantasía ordenada). Porque, en el día a día, la falta de creencias compartidas nos ha dejado ante la evidencia de criterios de decisión dispares, cuyo principal argumento es su

poder para imponerse como tales. Frente a esta dispersión incontrolable, la incontinencia ética insiste en proclamar que la falta de cohesión social, determinados excesos demasiado sangrantes y la recuperación de la salud cívica se superarían con unas buenas inyecciones de ética. Pero no dice cómo ni por qué.

En definitiva, frecuentemente se apela de forma lamentable a la ética con un tono lloroso de último recurso: si ella no puede, es que ya no hay nada que hacer. Resulta sintomático que para mucha gente hablar de ética sea únicamente hablar de aquello que no debería ocurrir o señalar con el dedo aquello que se rechaza (todo en nombre de valores incontrovertibles, faltaría más). Se habla de ética sin otra preocupación que la de evitar conductas; desde el deseo de no ver lo que estamos viendo. Ahora que está llegando hasta nosotros la moda de los códigos de conducta, no es ocioso recordar que muy a menudo éstos se orientan precisamente a regular los comportamientos no aceptados por el grupo... o por su jefe. Una ética básicamente negativa, por tanto, como formulación explícita de lo que no hay que hacer; no como expresión positiva de cómo queremos vivir.

Curiosamente, la incontinencia ética casi siempre se muestra incapaz de afirmar nada. Sólo sabe acusar, censurar y negar. Exige eliminar determinadas prácticas, pero es incapaz de mostrar -y a veces incluso de enunciar- qué forma de vida quiere realizar (y cuando lo hace, suele olvidar plantearse cuáles son las condiciones de viabilidad de lo que quiere). Y quizá sería bueno recordar que sólo desde el compromiso gozoso con lo irrenunciable se desvela lo que es realmente intolerable. Pero un compromiso que no confunde lo irrenunciable con un discurso que sólo se nutre de su propio deseo, porque sólo desde la realización de aquello que deseamos promover se clarifica aquello que queremos evitar.

Por eso, cuando los incontinentes insisten en su lúgubre discurso (cuya radical exigencia a menudo consiste en poco más que en decir que todo va mal), uno se pregunta si, en definitiva, en el horizonte de su deseo se dibujan unas personas más libres o más adaptadas. Si lo que echan de menos es más ética o más control.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 14 de mayo del 2001

25. Empresa y Derechos Humanos I

Éste es el título de la mesa redonda que tuvo lugar en ESADE el día 9 de marzo del 2001.

Esta mesa redonda fue el acto público que se realizó con ocasión de la celebración en Barcelona de la reunión internacional de la *Clean Clothes Campaign*.⁹ En su origen, dicha campaña tenía un fuerte componente de movilización crítica ante actuaciones empresariales absolutamente reprobables. Con un aspecto muy claro: si el único lenguaje que son capaces de entender es el del dinero, el boicot a la compra de sus productos es el mensaje que les puede resultar más comprensible.

Ante esta situación, en los últimos años algunas empresas han adoptado una actitud reactiva a la búsqueda de una gestión de la reputación. No se trata de ética, sino de cosmética. Como me reconoció francamente el director general de una multinacional en un encuentro en Copenhague: debemos cuidar nuestras actuaciones porque, si hacemos algo incorrecto en cualquier lugar del mundo, a las dos horas puede estar en la red, a los dos días ya ha circulado por todo el mundo, a los dos meses ya notamos la repercusión en la opinión pública y al medio año nos lo podemos encontrar en la cuenta de resultados.

Pero lo más interesante es que, tras un primer momento reactivo, algunas empresas consideran que ya ha llegado la hora

9. <http://www.cleanclothes.org>

de la innovación.

La responsabilidad social es también una oportunidad y un reto a la capacidad de anticipación y de compromiso. Dicho en otras palabras: forma parte de una estrategia empresarial global, y no simplemente del plan de comunicación o de relaciones públicas. En último término, cuando se analizan los daños, los riesgos y las amenazas propios de los procesos de globalización, la cuestión es si no hay más alternativa que optar entre la resistencia o la sumisión. O si las empresas, hoy por hoy, no tan sólo forman parte del problema, sino si también pueden –y deben– formar parte de la solución.

En este sentido, existen dos líneas de actuación que considero prometedoras. En primer lugar, la lenta pero progresiva incorporación de lo que se refiere a la responsabilidad social (y, más en concreto, a los Derechos Humanos) en las políticas empresariales. La propuesta *The Global Compact*¹⁰ lanzada desde la ONU es un marco de referencia relevante, pero también lo es constatar que desde hace unos años algunas empresas ya incorporan esta cuestión en sus políticas corporativas, en sus planes de formación y en la presentación de sus actividades. En definitiva, se trata de reconocer que las nuevas realidades emergentes exigen que las empresas entiendan que la innovación que se espera de ellas –y que ellas mismas necesitan– no se refiere tan sólo a productos, procesos y tecnologías, sino que también afecta a sus culturas, actitudes y valores.

En segundo lugar, cabe señalar las nuevas relaciones entre empresas y ONGs, que ya no se reducen a la crítica y la denuncia, sino que incluyen también formas de colaboración, que en algunos casos incluso han tomado la forma de acuerdos institucionales.

10. <http://www.unglobalcompact.com>

Resulta especialmente expresiva al respecto la afirmación del representante británico de Amnistía Internacional en un encuentro europeo: “Las empresas deben escucharnos [a las ONGs] no porque seamos mejores, sino porque sabemos cosas que ellas no saben”.

En la mesa redonda de ESADE tuvimos ocasión de escuchar las experiencias en esta línea desde El Salvador, Hong Kong y Rumania. En cualquier caso, seguiremos con el tema.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 1 de marzo del 2001

26. Empresa y Derechos Humanos II

Tuvimos en ESADE el debate que anuncié en el anterior mensaje. Como ya dice el tópico que las palabras se las lleva el viento, creo que puede ser útil rescatar algunas del olvido.

Me centraré en las intervenciones de las personas invitadas en el marco de la reunión internacional de la *Clean Clothes Campaign*.¹¹ Concretamente fueron Benjamín Cuéllar (Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador), Pou Lam Leong (Asia Monitor Resource Center)¹² y Bettina Musiolek (Terres de Femmes).¹³ Algunas de las cuestiones de fondo presentadas fueron especialmente relevantes, creo yo, en el marco de la infonomía.

1. Compromiso. Aquí el lema no puede ser otro que el conocido título del libro de Dworkin: *Los derechos en serio*.

Toda la actividad, la iniciativa, la vitalidad, la esperanza a pesar de los pesares que anima a tantas personas confluye en una voluntad: tomarse los Derechos Humanos en serio. Porque los Derechos Humanos no son un dato de la realidad sino un proyecto de vida.

Un proyecto que permita que, en cualquier lugar del mundo, para saber qué significa la palabra dignidad no sea necesario consultar el diccionario, sino observar cómo vive la gente a nuestro alrededor. En este sentido resulta plenamente legítimo hablar de

11. <http://www.cleanclothes.org>, en España <http://www.setem.org>

12. <http://amrc.org.hk>

13. <http://terre-des-femmes.de>

los compromisos de las empresas con los Derechos Humanos, puesto que los procesos de globalización cambian lo que se espera de todos los actores sociales, incluidas las empresas, que deben pasar a formar parte de la solución y no tan sólo del problema. En este sentido quedó claro que a corto plazo sigue siendo imprescindible la movilización responsable de los consumidores.

2. Diálogo. Diálogo entre los diversos actores sociales y no tan sólo crítica, discusión o confrontación. La experiencia de El Salvador resulta paradigmática al respecto. Cómo de la denuncia de lo que hacían las multinacionales del sector textil en aquel país se ha pasado a formas de colaboración y de mediación que transforman las relaciones laborales y las políticas de recursos humanos. Y de paso se constata, una vez más, que abordar en la práctica la asunción de los valores más fundamentales y universales no es posible sin la implicación de los actores locales y sin la atención a los contextos sociales y culturales. Ciertas prácticas, a menudo precipitadas, de grandes consultoras que aterrizan para acreditar en pocos días la actuación social de las empresas para desaparecer inmediatamente, no suelen aportar gran cosa a la solución del problema (ni a la legitimidad de la empresa).

3. El potencial de trabajar en red. Trabajar en red correlaciona (puede correlacionar) directamente con la creación de posibilidades de mayor libertad y desarrollo. La red no sólo como imagen de la interrelación, sino también como imagen de la protección que nos evita caer en el agujero negro de la insignificancia, la impotencia y la represión. La red como fuerza, como apoyo, como capacidad de crear vínculos y compromisos, como incremento del poder de negociación. ¿Por qué tan a menudo, para analizar las posibilidades, los valores o el impacto de las

tecnologías de la información, y para hablar de la sociedad o de la gestión del conocimiento, tomamos como objeto de estudio fundamentalmente a las empresas? ¿Construiríamos teorías o interpretaciones distintas si observáramos otro tipo de organizaciones o a los movimientos sociales?

4. Aprendizaje. Una de las palabras más repetidas en todas las intervenciones, junto con “educación”. Aprender unas organizaciones de otras; facilitar el aprendizaje de cómo actuar socialmente a los trabajadores; aprender de, con –y a menudo, frente- a las empresas (también a las ONGs les cuesta a veces adaptarse a estas nuevas situaciones...). Aprender a vivir y actuar en conciencia (y aprender a desarrollar las conciencias), sin que esto esté reñido por principio con las exigencias pragmáticas de la eficiencia y la racionalidad instrumental.

5. Gestión de la información. La relación entre empresa y Derechos Humanos pasa inevitablemente por una gestión de la información. Es también gestión de la información: ¿Quién la capta, procesa, estructura, transmite, etc.? ¿Cómo se convierte en instrumento de gestión? ¿Cómo se utiliza para auditar y valorar empresas?

Y más cuestiones, claro está.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 16 de marzo del 2001

27. ¿Recursos humanos o personas con recursos?

Más de una vez he iniciado un debate proponiendo esta pregunta: ¿Qué hay en una empresa, recursos humanos o personas con recursos?

Creo que lo que se ventila en esta pregunta no es una cuestión de terminología sino, a la vez, un modelo de empresa y un sistema de creencias sobre la empresa.

Si hablamos de recursos, hablamos de algo funcional, prescindible en función de otros criterios u objetivos. Hablamos de un subapartado de una categoría más general –los recursos– que son algo pasivo, dependiente de las funciones asignadas, utilizables y –eventualmente– prescindibles. Ya es sabido: el que manda, asigna recursos; y quien es un recurso es el asignado.

Este esquema, en el límite, se ve reflejado en el diálogo entre dos directivos que publicó El Roto en El País: “¡Hay que reflotar la empresa! ¡Hunda algunos hombres!”. Por cierto: es necesario subrayar que este enfoque es perfectamente compatible con afirmaciones engoladas sobre las personas como el activo o el recurso más importante de la empresa. Más aún: es la visión que vertebra esta afirmación.

Un recurso no es un sujeto. Un recurso no son personas con autonomía y voluntad. Además, lo que ocurre es que muchos recursos personales no se activan –ni en la vida, ni en las organizaciones– a no ser, precisamente, que se ofrezca y se facilite esta posibilidad. Tanta pregunta por los recursos que tenemos

nos lleva a ignorar los recursos inéditos pero disponibles. El conocimiento, las comunidades de prácticas, el aprendizaje, la generación de capital social...; en fin, todo lo que tenemos en la agenda sólo es posible con personas que activan sus recursos –¡de todo tipo!- en el proceso en el que se ven involucradas. La sociedad del conocimiento solamente es posible si contamos con personas con recursos; no con recursos humanos.

Cuando hablamos tan a menudo de valores en el contexto organizativo es precisamente porque las personas sólo están vivas cuando experimentan que la actividad y las prácticas en las que están involucradas tienen, a la vez, orientación y sentido. Pero en este punto es necesario discriminar y debatir públicamente una diferenciación crucial: no se trata simplemente de gestionar con o por valores. A menudo, la retórica sobre los valores en el mundo empresarial no parece ser mucho más que unos fuegos artificiales que iluminan y animan momentáneamente la oscuridad en la que se encuentra sumido. Parece como si ahora se tratara de comprar el alma de nuestros queridos recursos humanos. Les compramos el cuerpo con dinero y les compramos el alma con valores. Quizá por eso hablamos tanto de motivar a la gente: porque esta comprensión de la motivación como algo que activa desde fuera a los recursos humanos parece que los pone en movimiento y los anima, pero difícilmente los constituye como sujetos. Si Marx dijo que la religión era el opio del pueblo, ahora parece que en algunas empresas los valores sean el alcohol de los legionarios.

El conocimiento solamente es posible con personas. Con personas que activan sus recursos en un contexto en el que tiene sentido hacerlo. Por eso, aprender sólo puede ser un proceso compartido, porque nos hacemos sujetos en el marco de nuestra red de relaciones. En este contexto, no nos extraña que, cada vez

más, dejemos de ver el trabajo como una faceta de nuestra vida y pasemos a (querer) vernos primariamente como sujetos vivos, con una vida completa que también se expresa en el trabajo. Vaya, que en la sociedad del conocimiento una organización de profesionales sólo lo será si es una organización de personas.

Ya sabemos que la cuestión –y la gestión- del conocimiento no se reduce a un cambio de tecnologías. Y que necesitamos modelos organizativos adecuados a las nuevas realidades. Pero me pregunto si esto es posible sin elaborar y clarificar con la máxima lucidez un modelo de persona.

Porque “persona con recursos” es una redundancia.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 10 de julio del 2001

28. ¿Hay alguien en las empresas?

Siguiendo una tendencia que parece imparable, las cajas de ahorros españolas también han dedicado su último encuentro a reflexionar sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE).

Algo más importante de lo que parece, porque por primera vez se ha planteado públicamente como un reto de todo un sector, y no simplemente para empresas individuales. Si la RSE ya es un lugar común, quizá ha llegado el momento de preguntarse si es posible una empresa responsable sin personas que lo sean. Porque la responsabilidad no es sólo una cuestión de prácticas e indicadores corporativos. También es una cuestión de compromiso personal. Es necesario plantear, pues, si el desarrollo de la RSE se puede reducir a implementar nuevas actividades y procesos organizativos. Si hablamos de responsabilidad debemos hablar también de actitudes y de mentalidades. Y no tan sólo de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, sino también de la coherencia entre lo que se plantea hacia el exterior y hacia el interior.

Hablar de RSE supone que las empresas pretenden dar dirección y propósito a sus actividades. Pero esto no podemos hacerlo sin alguna conexión con procesos que incluyan también la elaboración de valores que den significado y sentido. Entre otras razones, porque no hemos de olvidar nunca que las prácticas empresariales pueden ser tan creadoras como transformadoras o destructoras de sentido, puesto que tienen un gran impacto en los itinerarios vitales y en el equilibrio personal de quienes trabajan en ellas.

Se ha cuestionado a menudo la idoneidad de la expresión recursos humanos. No solamente por asimilarlos a cualquier otro recurso y porque parece que legitima un trato exclusivamente instrumental. Sino también porque con esta expresión se subraya su pasividad, como si los trabajadores no tuvieran iniciativa, autonomía y voluntad. ¿Pueden ser posibles las organizaciones (públicas o privadas) propias de la sociedad del conocimiento exclusivamente con recursos humanos? El conocimiento está en las personas, las personas son conocimiento. ¿Podemos crear y diseminar conocimiento, generar procesos de aprendizaje o desarrollar una orientación a la responsabilidad sin involucrar a las personas como tales? Como repite nuestro colega Jaume Filella, en las empresas, más que recursos humanos, hay personas con recursos. Y, en tanto que personas, las pueden activar en la medida en que las empresas sean capaces de proponer de manera creíble un marco de valores compartidos que permitan una mayor y mejor integración de la vida personal, profesional y corporativa.

Sennett alertó del riesgo de que las apologías del cambio (y del valor del cambio por sí mismo) típicas de cierto discurso empresarial contemporáneo desemboquen en una corrosión del carácter. Entre otras razones porque lo que se anuncia pomposamente como flexibilidad, disponibilidad y empleabilidad se vive amenazadoramente como inseguridad, pérdida de sentido y desarraigo. Corrosión que, por ejemplo, se manifiesta en las prácticas de profesionales y directivos tan capaces de firmar contratos y de tomar decisiones, como incapaces de generar vínculos y construir relaciones (y, consiguientemente, también incapaces de compromisos con la comunidad). No siempre un brillante CV va acompañado de la capacidad de narrar la propia vida como un itinerario vital con sentido. Por eso algunos modelos de gestión parecen querer reeditar a un hombre sin atributos. Un individuo siempre disponible, que no esté contaminado ni compartido por sus vínculos ni por ningún tipo de

pertenencia familiar, social, cultural o nacional. Únicamente por su dedicación a la empresa o por la confusión deliberada –y a menudo potenciada– entre su identidad personal y su perfil profesional.

Difícilmente podremos tener empresas responsables sin personas que lo sean. Lo que nos debe hacer plantear hasta qué punto el desarrollo corporativo de la responsabilidad presupone el desarrollo personal y compartido de la responsabilidad. Difícilmente se puede dar la RSE sin una mínima capacidad personal de elaborar las relaciones y los compromisos que se establecen en todos los órdenes de la vida. Lo que plantea un reto nuevo a las empresas: el desarrollo de una capacidad corporativa de trabajar con valores. Dicho con otras palabras: si una empresa opta por desarrollar a fondo la RSE, parece imprescindible que cree un marco institucional que la haga creíble y posible.

Trabajar con personas y dirigir las en el marco de la sociedad del conocimiento no es tan sólo una cuestión de incentivos y motivaciones, sino también de implicarlas con sus valores y sus creencias. Trabajar con personas y dirigir las en el marco de un mundo globalizado significa que no solamente hemos de tener un modelo o proyecto de empresa, sino también un modelo o proyecto de persona en la empresa y un modelo de empresa en la sociedad. Hablar seriamente de RSE nos conduce inevitablemente a hacernos preguntas como ¿Qué tipo de persona queremos para nuestras empresas y qué hacemos para conseguirlo? O, ¿qué tipo de persona –y de personalidad– se favorece y potencia de hecho en nuestras organizaciones? Y, consiguientemente, ¿qué tipo de relaciones internas son coherentes con el discurso sobre la RSE? En caso contrario, hablar de RSE sería como hablar de empresas vacías, exclusivamente orientadas a sus relaciones con el exterior.

Mensaje publicado en la *web* de Infonoma el 5 de septiembre del 2005

29. Transparencia y responsabilidad social

La Fundación Lealtad¹⁴ ha tenido una iniciativa ciertamente innovadora y de gran interés. Ha elaborado la denominada *Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas*. Dicha guía tiene por objeto a las organizaciones no lucrativas y de cooperación al desarrollo en España.

Básicamente lo que hace es informar a la ciudadanía del grado de cumplimiento por parte de dichas organizaciones de una serie de prácticas (por ejemplo: su forma de gobierno, su nivel de transparencia en la financiación, el grado de planificación y seguimiento de sus actividades, etc.). Con ello se pretende facilitar una diferenciación más objetivada y, consiguientemente, reforzar la confianza social hacia aquellas organizaciones que de verdad lo merezcan.

Quizá podríamos decir que iniciativas como ésta anticipan lo que creo que será una tendencia generalizada en los próximos años: convertir a algunos valores clave en un tema prioritario del debate público y, por lo tanto, dejar de considerarlos como algo que sólo es relevante para determinados sectores sociales.

Creo que esto ocurrirá con el valor de la responsabilidad social. Es verdad que nadie duda que, en los últimos años, la cuestión de la responsabilidad social ha ocupado un espacio progresivamente relevante en el análisis de las prácticas empresariales.

14. <http://www.fundacionlealtad.org>

Pero, a menudo, cuando se habla de responsabilidad social de las empresas, este análisis se ha hecho desde una perspectiva dualista. Se trata de una visión que opone y separa la dimensión económica de la empresa (“los resultados”) y la dimensión social (“la responsabilidad”). Esta perspectiva es compatible con un gran interés por la responsabilidad social, pero siempre como algo añadido y, quizás, complementario -pero nunca central- de lo que sería la actividad empresarial propiamente dicha. Creo, por cierto, que este dualismo explica una concesión ideológica ante la que, para mi sorpresa, el mundo empresarial no suele reaccionar: la de dar por supuesto que la dimensión económica (la propia viabilidad empresarial) no forma parte intrínseca de sus responsabilidades sociales. Por supuesto, en los tiempos que corren, no es ajena a esta concesión el sonrojo, la irritación y la indignación que producen algunos comportamientos empresariales socialmente irresponsables que se perpetran en nombre de supuestas exigencias económicas, sin más. Pero si la responsabilidad social no es un valor añadido, sino nuclear, entonces debe plantearse como algo nuclear para todo tipo de organizaciones, y no sólo para las empresas.

Se ha dicho gráficamente que a las empresas no solamente les interesa ser “elegibles” por los inversores. En la sociedad del conocimiento, en la que atraer el talento resulta crucial, también deben ser “elegibles” como espacios profesionales y valoradas como lugares donde resulta gratificante, en todos los sentidos, trabajar. Y también deben ser “elegibles” como vecinos. Una empresa no puede operar a largo plazo de espaldas a la comunidad en la que está situada, o ignorar las expectativas de ésta. Entre otras cosas porque, más allá de los requisitos legales, la comunidad continuamente redefine en términos sociales y culturales la “autorización” para la actuación de las empresas. Por ello, creo que en el futuro

inmediato no hablaremos únicamente de responsabilidad social sino también de construcción de las relaciones sociales (o dicho de otro modo, la RSE será una de las formas de construir sus relaciones sociales). Esto incluye la capacidad empresarial para dialogar con los actores y los grupos sociales de su entorno. Y también la capacidad para generar un mensaje y unas prácticas que legitimen a la empresa ante los diversos actores sociales.

Se trata, por lo tanto, de aprender a construir relaciones sociales. Ahora bien: esto significa, dicho sea de paso, que todos los actores implicados, y no sólo las empresas, deben aprender a relacionarse entre sí desde esta perspectiva. Sería un grosero error suponer que, cuando hablamos de responsabilidad social, solamente estamos hablando de cambios empresariales. En el futuro, sólo podremos hablar de responsabilidad social de la empresa si también empezamos a hablar de la responsabilidad social de las ONGs y de las administraciones públicas. Ha pasado el tiempo de la “mili” obligatoria y, por lo tanto, han acabado los tiempos en los que a algunos actores sociales se les supone el valor –o los valores– por principio. Asumir criterios y prácticas como la transparencia y la *accountability*, por ejemplo, es algo que vale y valdrá para todas las organizaciones.

Cuando hablamos de responsabilidad social, a menudo pensamos en experiencias que nos muestran una ausencia de ella. Es comprensible. Pero hacia lo que debemos avanzar es hacia la creación de mecanismos que permitan reconocer, diferenciar y potenciar a aquellas organizaciones (públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas, gubernamentales o no) que la asumen y la convierten en un rasgo de su propia identidad. La responsabilidad social es un bien público. Y afecta a todas las organizaciones por igual, aunque deba modularse según la especificidad de cada tipo de organización y de cada sector. Por eso creo que iniciativas

como la de la Fundación Lealtad no son únicamente una apuesta de futuro para apoyar y desarrollar la credibilidad de estas entidades de interés social. Son también una contribución al debate sobre si valores como la responsabilidad social o la transparencia deben ser rasgos constitutivos de las organizaciones en la sociedad que estamos construyendo.

De todas las organizaciones.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 10 de enero del 2003

30. Algo más que un tema de tertulia

Una de las claves del futuro de la ética en la empresa es que deje de ser un tema de tertulias dominicales o de mesas redondas vespertinas y pase a ser un tema de las reuniones de los lunes por la mañana.

Para que esto sea posible, decía en el mensaje anterior que es necesario que las cuestiones éticas se traduzcan en sistemas de información y modelos de gestión. Quizá esta traducción no sea una condición suficiente, pero es ciertamente una cuestión necesaria.

Esto resultó patente para las personas que asistimos a la EBEN Research Conference, que se celebró en Konstanz bajo el título general de *Standards and Audits for Ethics Management Systems*. Lo más interesante fue constatar la convergencia de iniciativas en diversos países orientadas a crear metodologías que permitan una incorporación sistematizada de los criterios éticos a la gestión ordinaria. Como me comentaba en otro contexto un directivo de un gran banco español: “Lo que sí considero de alta trascendencia es la búsqueda de mecanismos de promoción y difusión de modelos de gestión ética y ecológica estratégicamente cualitativos. No creo que las empresas tengamos claro por ahora cuáles serían los parámetros o los modelos a seguir (tampoco lo teníamos antes de que apareciese el modelo de excelencia de la EFQM para los temas de calidad)”.

Curiosamente, una de las cuestiones más reiteradas en este encuentro fue precisamente la insistencia en que la incorporación de la ética a los instrumentos de gestión debe seguir un camino análogo al que siguió en su día la calidad. Por mi parte considero esta vía sumamente importante, pero únicamente si partimos del supuesto que la analogía entre ética y calidad tiene sus límites y, por lo tanto, si asumimos que el desarrollo de la ética en la empresa incluye unas dimensiones que no se agotan en su semejanza con la exigencia de calidad. Pero, en fin, los límites son para chocar con ellos y no para imaginarlos en el inicio de un camino que es urgente y necesario recorrer.

Otro elemento de gran interés fue poder constatar cómo en este punto las estrategias que provienen de Estados Unidos difieren de las estrategias que provienen de Europa. En EE.UU. tiene una creciente importancia la figura del directivo responsable de las cuestiones relacionadas con la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa. Y así, ¡cómo no!, ha aparecido una Ethics Officer Association,¹⁵ que sólo admite a personas con esta responsabilidad y cuyo número de asociados ha crecido espectacularmente en muy pocos años. O sea (y perdón por la simplificación): un nuevo tipo de responsabilidad directiva, no un nuevo modelo de gestión.

Por parte europea se presentaron iniciativas provenientes de Gran Bretaña,¹⁶ Alemania,¹⁷ Italia¹⁸ y España;¹⁹ así como el índice Dow Jones de sostenibilidad.²⁰

15. <http://www.eoa.org>

16. <http://www.accountability.org.uk>

17. <http://www.dnwe.de>

18. <http://www.liuc.it>

19. <http://www.foretica.es>

20. <http://www.samgroup.com>

No se trata ahora de valorar o discutir en detalle cada iniciativa (que puede oscilar entre ser una metodología de gestión en clave de dirección hasta propuestas de auditoría e incluso de certificación ética).

Desde mi punto de vista, lo importante fue constatar cómo desde Europa se pone el énfasis en la creación de modelos de gestión que adopten la perspectiva ética, así como en la voluntad de hacer propuestas que sean integrables y asumibles desde los modelos de gestión ya existentes. Otra cosa es lo que se refiere al reto de coordinar las distintas aproximaciones, si el objetivo de fondo es desarrollar una propuesta que pueda tener alcance europeo. Ya se sabe que la cooperación, cuando todas las iniciativas están en proceso de desarrollo y todas aspiran a ser una referencia fundamental, no siempre es el primer punto de la agenda. Pero esto es harina de otro costal.

Entre otras cosas, porque encontrarse y dialogar siempre suele modificar las agendas.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 25 de junio del 2001

31. ¿Premios en ética empresarial?

La “normalización” de la ética empresarial pasa porque deje de percibirse como un simple tema académico o como algo que está muy bien para hacer discursos o que es muy útil para criticar a los demás. Como me dijo una vez un directivo que participó en un seminario: “Me ha interesado mucho lo que nos ha planteado, porque ya me ha resuelto el prólogo para la memoria de mi empresa de este año”. Claro, mi respuesta fue: “Yo no quiero resolver el prólogo, sino la memoria entera”.

Pero esto supone que las cuestiones de ética empresarial han de concretarse en modelos de gestión y prácticas organizativas. Y, como consecuencia de esta normalización, es razonable pensar que aparezcan *rankings*, premios y otras formas de reconocimiento. Especialmente si de lo que se trata es precisamente de eso: de reconocer. De permitir que se divulguen y contrasten experiencias. Personalmente, estoy convencido de que únicamente podremos avanzar en la reflexión sobre cuestiones de ética y responsabilidad social corporativas si dicha reflexión integra la clarificación conceptual con una mejor comprensión de líneas de actuación concretas.

Por eso creo que es muy importante una iniciativa como la lanzada por FORETICA (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética),²¹ con el patrocinio de MSD España.²²

21. <http://www.foretica.es>

22. <http://www.msds.es>

Y creo que es muy importante porque su objetivo se focaliza en potenciar el desarrollo de estudios específicos en relación con todo lo que se refiere a este ámbito.

Pondré sólo el ejemplo del premio que se concedió en el año 2001. Lleva por título *La Gestión Ética frente a la Discapacidad y el Empleo*. El autor del estudio señala en el mismo que “la decisión de contratar personas discapacitadas, hecho que está legalmente regulado y que habitualmente es considerado una decisión política dentro de la empresa de cara a cumplir determinados preceptos éticos marcados por la dirección, se puede convertir en una decisión que puede influir de forma notable en los resultados de una empresa”.

Basándose en el análisis de dos casos concretos de proyectos de integración del discapacitado (los de las empresas Snacks de Castilla y León, S.A. y MRW), el autor enumera en sus conclusiones los beneficios de tal integración. Por una parte, beneficios para el propio colectivo de discapacitados: como la normalización de la vida laboral, el efecto rebote de estas iniciativas en su entorno o la mayor credibilidad de la capacidad laboral de las personas discapacitadas. También beneficios para las empresas: económicos, de inversión y gestión, comerciales y de imagen social y de prestigio. También hay beneficios para el Estado: disminución de gastos sociales y generación de ingresos por normalización de la vida laboral del discapacitado. Pero, a diferencia de lo que suele ser habitual, no elude la constatación de que los actuales sistemas de generación de empleo para personas discapacitadas pueden afectar negativamente al problema que intentan resolver. Esos efectos negativos los resume en tres aspectos: la mayor parte de los puestos de trabajo generados son para la realización de actividades manipulativas o repetitivas, las ayudas existentes para la contratación de discapacitados puede

producir desórdenes en el mercado laboral por la competitividad entre las empresas y el deterioro retributivo de las personas discapacitadas y la desigualdad económica frente a los trabajadores no discapacitados.

Se puede considerar, quizá, que este tipo de estudios tiene poca grandeza frente a la grandilocuencia de las grandes consideraciones éticas. Tal y como estamos ahora, yo creo que su grandeza es precisamente su concreción.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 3 de julio del 2002

32. Banca...¿ética? ¿Cómo dice?

Algo por el estilo debieron pensar muchas personas al saber que se celebraba en Barcelona el primer Congreso Internacional de Banca Ética en Cataluña. ¿Banca ética? ¿No será una contradicción en los términos como, por ejemplo, viento sólido o plomo flotante? El dinero es algo demasiado sagrado (o demasiado desalmado) como para mezclarlo con la ética.

Quizá sonará raro. Pero se trata de unos planteamientos sólidamente arraigados en los países anglosajones y en otros países europeos. Cuando hablamos de banca ética nos referimos a una constelación de iniciativas que, básicamente, responden a dos tipos de planteamientos. Por una parte, lo que también podemos denominar “banca social” y, por otra, los fondos de inversión socialmente responsables (formulaciones que prefiero, para evitar el riesgo de apropiación excluyente del término “ético”).

Al hablar de “banca social” nos referimos a una orientación global de la actividad bancaria, que opta por financiar proyectos sociales y comunitarios que a menudo son vistos con recelo por las entidades financieras convencionales. También se incluyen las diversas experiencias de microcréditos, que permiten apoyar proyectos de personas en situación de exclusión social, que les facilitan su reincorporación al mercado de trabajo. Cabe resaltar una vez más que estamos hablando de una actividad financiera, no de donativos. Simplemente, en estos casos la decisión para la concesión de créditos integra el criterio de viabilidad económica del proyecto con el de su contenido

social. Normalmente esta actividad bancaria contribuye también a la generación de capital social, en la medida que los proyectos se insertan en redes sociales de apoyo que posibilitan su realización. Se trata, como comentó el director general de una caja, de conseguir una “eficiencia solidaria”.

En cambio, cuando nos referimos a inversiones socialmente responsables, estamos hablando de inversiones cuya selección se realiza, a la vez, con criterios de rentabilidad y de responsabilidad social. No estamos hablando de una orientación de una entidad o de una actividad bancarias sino de un conjunto de productos financieros. Estos productos aparecen en el momento en que los inversores se preguntan a dónde va a parar su dinero o cuando manifiestan su deseo de que no se invierta en determinado tipo de empresas. Estos inversores no renuncian a la rentabilidad, sino a la rentabilidad a cualquier precio.

Es necesario añadir que, por término medio, estos fondos éticos o socialmente responsables suelen tener rentabilidades iguales o por encima de los fondos convencionales, y en algunos países han experimentado un gran crecimiento los últimos años. El mensaje de fondo es claro: si es verdad que no “todo vale”, esto también se puede traducir en términos económico-financieros. Lo que caracteriza a estos fondos de inversión es que realizan una preselección de su cartera, según los criterios que cada fondo se da a sí mismo en sintonía con las preferencias de sus partícipes. Así se suele hablar de criterios negativos o excluyentes y de criterios valorativos. Los primeros suponen la exclusión de aquellas empresas que los incumplen, sea por el sector al que pertenecen, por su falta de respeto a los Derechos Humanos, por el impacto medioambiental perjudicial de sus actividades, etc. Los criterios valorativos suponen dar preferencia a aquellas empresas que han tenido en cuenta el impacto social o medioambiental de su acti-

vidad. Una vez hecha la preselección a través de una evaluación independiente, el gestor se guía por criterios de rentabilidad y de acuerdo con la ortodoxia financiera.

Más allá del debate terminológico o de la valoración de la diversidad de iniciativas que cobija, cuando hablamos de banca ética lo que hacemos es poner de manifiesto una tendencia que no ha dejado de crecer en los últimos años y que se puede resumir en dos preguntas. Una de ellas nos afecta como consumidores: ¿A qué tipo de empresas –en este caso: a qué tipo de entidades financieras- estamos dispuestos dar nuestro apoyo y nuestro reconocimiento como clientes? No se trata de renunciar a la exigencia de calidad en el servicio sino de integrar otros criterios: Si no todas las empresas actúan de la misma manera, el consumidor puede discriminar entre empresas cuando toma sus decisiones en el mercado. La otra pregunta afecta a la opinión pública: ¿A qué calificamos como una “buena” empresa? ¿Únicamente a la que exhibe unos resultados económicos o a la que los vincula a un determinado modelo de gestión y de actuación? Lo reflejó muy gráficamente el responsable de una entidad financiera europea: “Lo que tengo muy claro es que, en un futuro no muy lejano, para valorar una empresa necesitaré algo más que analistas financieros”. Lo que, por cierto, plantea un reto para la gestión del conocimiento y de la información, en el que se está trabajando intensamente: ¿Cómo sabemos si estamos ante una buena empresa? ¿Qué necesitamos saber para saberlo? ¿Cómo transformamos este saber en instrumentos de gestión?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 22 de noviembre del 2000

33. Investigación ética

Aunque lo parezca, no es el título de una novela de serie negra. Es el tema de una mesa redonda que tuvo lugar en ESADE el 18 de junio del 2001.

En el mensaje anterior ya hemos hablado de los llamados fondos de inversión éticos. Son fondos cuyas inversiones no se rigen exclusivamente por criterios de rentabilidad, sino que incorporan criterios de valoración éticos, sociales y medioambientales.

En el Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE creamos lo que denominamos el Observatorio de los fondos éticos, ecológicos y solidarios en España. El objetivo de este observatorio es presentar un informe anual sobre la realidad de estos fondos en España. Y el primer estudio vio la luz pública el 18 de junio del 2001.

Para presentarlo, organizamos una mesa redonda bajo el título *Estado actual de la investigación ética de las empresas en España*. Que yo sepa, fue la primera vez que se debate públicamente sobre las experiencias que tenemos en España sobre investigación ética. Bajo este nombre, que puede sonar a algo pintoresco, se agrupan todas las actividades que tienen por objeto recoger y sistematizar información sobre las empresas de acuerdo con criterios de valoración éticos, sociales y medioambientales. Existen actualmente diversas organizaciones con este objetivo, y entre ellas cabe citar KLD,²³ Siri²⁴ y Eiris.²⁵ Todas ellas, con años de solvencia y credibilidad.

23. <http://www.kld.com>

24. <http://www.sirigroup.org>

25. <http://www.eiris.org>

En el fondo, se plantea una interesante cuestión para la Infonomía: ¿Cuál es la información relevante para poder valorar una empresa? Cuestión que tiene una correlativa: ¿De qué han de informar las empresas cuando dan cuenta de su actividad? La respuesta a estas preguntas se está modificando a gran velocidad, y sólo hay que ver cómo han cambiado las memorias de algunas grandes empresas en los últimos años: Ofrecen informaciones que resultarían impensables hace, pongamos por caso, ocho años.

El debate que queremos plantear se sitúa precisamente en las experiencias que se han generado en España al respecto, a propósito de las primeras experiencias de los fondos éticos (dejan de serlo, por definición, si no llevan a cabo algún tipo de investigación ética). ¿Son sensibles las empresas españolas a estas cuestiones? (Es decir: ¿Responden, y de qué manera, cuando se les requiere información al respecto?). ¿Qué papel les corresponde a las ONGs en estas iniciativas? ¿Cómo se están configurando las redes internacionales dedicadas en exclusiva a la investigación ética?

La investigación ética está generando nuevas metodologías y nuevos conceptos en el análisis empresarial. Pero, desde mi punto de vista, lo más importante es lo que está subyacente a las metodologías y los conceptos. Por una parte, una nueva forma de mirar y comprender: Se trata de construir una nueva perspectiva sobre las organizaciones, de manera que esta perspectiva se convierta en flujos de información y en instrumentos de gestión. Por otra parte, la superación de la clásica división analítica entre la empresa y su entorno para poner el acento en la empresa como red de relaciones. Relaciones con diversos actores, que a su vez tienen una diversidad de expectativas e intereses y que nos plantean cómo convertir dicha relación en un diálogo que pueda integrar todas las dimensiones de la actividad empresarial.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 11 de junio del 2001

34. Inversiones socialmente responsables en España

Las inversiones socialmente responsables (SRI) permiten a los inversores llevar a cabo sus inversiones de manera mínimamente coherente con sus valores personales y ciudadanos. Y, a la vez, informan a las empresas de aquellos criterios de actuación sociales y medioambientales a los que los inversores y la sociedad son especialmente sensibles. De ahí que sea conveniente reflexionar sobre su débil implantación en España. Para mejorar dicha implantación creo imprescindible tomar en consideración cinco aspectos.²⁶

1. Deberíamos reflexionar sobre la conveniencia de la denominación adoptada en España para referirnos a las SRI. Considero especialmente problemática la denominación y uso del calificativo “solidario”. De hecho, los análisis comparativos europeos no consideran (opino, dicho sea de paso, que de manera justificada) a los fondos que en España denominamos “solidarios” como SRI. Además, creo que la normativa española facilita excesivamente el uso de un calificativo tan potente desde el punto de vista social y comercial, como es el de “solidario”. En cualquier caso, creo que deberíamos separar los fondos que se caracterizan exclusivamente por dar una parte de su comisión de gestión a una entidad social del ámbito de las SRI.

26. Más información: <http://www.esade.es/institution/institutos/ipes/index.php>

2. A semejanza de lo que ha ocurrido en otros estados europeos, sería deseable impulsar en España la creación de un foro sobre inversiones socialmente responsables (en el marco de Eurosif) que permita su divulgación y la reflexión compartida entre las personas y las instituciones interesadas en ella.

3. Sería muy importante introducir cambios en la normativa vigente en lo que se refiere a la información que se solicita a los fondos de inversión y a los fondos de pensiones. Tal y como ya se ha hecho en otros estados europeos, se trataría de añadir a la información relevante que dichos fondos deben facilitar algún documento en el que se declare si asumen o no criterios éticos, sociales y medioambientales para decidir sus inversiones.

4. El impulso de las SRI en los países en que se encuentran más desarrolladas se ha basado en el compromiso de organizaciones sociales y grupos religiosos. Salvo notables excepciones, no parece que en España sea precisamente ésta la orientación dominante de las inversiones realizadas por organizaciones e instituciones de este perfil. Creo que sería bueno que las entidades religiosas y las organizaciones sociales y del tercer sector abrieran un debate, al menos, sobre la necesidad de una mayor transparencia e información pública en cuanto al destino de sus inversiones. Al fin y al cabo, se supone que la exigencia de transparencia no se reduce al mundo empresarial.

5. Finalmente, creo que es necesario plantear dos cuestiones muy específicas al sector. Las dos se refieren a déficits de comunicación que considero que deben resolverse. En primer lugar, es necesario un mayor esfuerzo de comunicación y diferenciación ante los inversores del perfil propio de las inversiones socialmen-

te responsables. Y, en segundo lugar, creo que es manifiestamente mejorable la comunicación con las empresas en relación con las decisiones vinculadas a dichas inversiones, especialmente cuando se trata de su exclusión.

En cualquier caso, creo que sería importante promover un cierto debate sobre por qué en España este tipo de inversiones tienen tan poca repercusión, sobre todo si lo comparamos con lo que ocurre en otros estados europeos.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 18 de noviembre del 2002

35. Relaciones entre empresas y fundaciones

Se celebró en Barcelona el congreso *Fundacions 2001*, bajo el lema ‘Identidad, valores y futuro’.²⁷

El congreso fue una buena oportunidad para repensar algunas cuestiones cruciales, entre ellas las relaciones entre empresas y fundaciones. Si, por razones de método, obviamos ahora lo que se refiere a las fundaciones dependientes de grandes empresas, estas relaciones están llamadas a ser uno de los ámbitos de innovación más significativos en lo que se refiere a la responsabilidad social corporativa. Es decir, por utilizar el lema del congreso, un ámbito donde en el futuro inmediato se jugarán la identidad y los valores, sobre todo si se plantean en términos de creación pública de corresponsabilidades y no en términos de conflicto institucional de responsabilidades.

A menudo, cuando se habla de la relación entre empresas y fundaciones en términos de valores, me viene a la memoria una vieja tira de Quino, con uno de sus impagables diálogos entre Mafalda y Manolito. Anda Manolito mirando un papel y, ante la pregunta de Mafalda por el objeto de su interés, responde: “La cotización del mercado de valores”. Insiste Mafalda: “¿De valores morales? ¿Espirituales? ¿Artísticos? ¿Humanos?”. “No, no –correge Manolito- de los que sirven”. Yo creo que éste es el estereotipo

27. Las conclusiones pueden encontrarse en <http://www.ccfundacions.org>

que ha marcado la relación entre empresas y fundaciones: Unas se preocupan de los valores que sirven, y las otras, del resto.

Y, como consecuencia, demasiado a menudo lo que vertebra la actitud de las fundaciones hacia las empresas es exclusivamente, si bien con formas más o menos educadas o edulcoradas, la obtención de fondos. Y, en mi opinión, la creación pública de responsabilidades no se puede sustentar en una relación que no tenga otra preocupación que la obtención de recursos económicos.

Cuando se habla de la responsabilidad social de las empresas, se pueden agrupar los temas que se plantean en dos grandes apartados. Por una parte, lo que se critica o se rechaza de las empresas en nombre de la responsabilidad social. Y, por otra, lo que se les exige o se espera de ellas en la medida que su actuación sea responsable socialmente. La relación entre empresas y fundaciones sólo puede tener sentido en el marco de esta segunda dimensión de la responsabilidad social corporativa, en clave positiva y constructiva. Ello implica que resulta fundamental la capacidad de crear una relación de complicidad que permita compartir proyectos, intereses, compromisos y valores.

De ahí la necesidad que desde el ámbito fundacional sea irrenunciable una mayor transparencia y una mayor capacidad de organización y gestión (no se trata tan sólo de hacer el bien, sino de hacerlo bien). Pero, también, que desde el ámbito empresarial se sea consciente de que la responsabilidad social corporativa no es un área de actividad más, o una simple acción social, sino una cuestión de estrategia y proyecto de empresa, que puede traducirse en actuaciones compartidas con y de apoyo a las iniciativas de fundaciones, pero que debe integrarse en una visión global sobre cuál es la contribución de la empresa a la sociedad.

De ahí la necesidad de que la relación entre empresas y fundaciones sea una relación que se fundamente en una capacidad

de diálogo, en una disponibilidad de compartir proyectos y valores, en una voluntad de compromiso coherente y en una cierta visión de lo que es el bien común, que les permita un marco de referencia que pueda sustentar este diálogo sin confundir la especificidad y los intereses de unas y otras.

En este sentido, uno de los grandes retos de futuro para esta relación pasa por construir espacios de encuentro donde sea posible tematizar explícitamente estas cuestiones. Porque también es verdad que se trata del tipo de retos que requieren, para poder avanzar creativamente, que su tratamiento no sea el resultado de una suma de esfuerzos individuales, admirables en su espléndido aislamiento.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 30 de marzo del 2001

36. Es tiempo de clarificar

La Biblia nos aconseja que hay un tiempo para cada cosa. Pero los ritmos bíblicos eran agrarios y no parecen pertinentes para una época como la nuestra que, como ya se ha dicho, más que una época de cambios es un cambio de época.

Todo lo referente a la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) está en un proceso de aceleración vertiginoso. Ha entrado con pleno derecho en las agendas corporativas (y esto es muy importante), pero puede generar una dinámica del tipo “hay que hacer algo ya” (y esto puede ser problemático). Creo, además, que esta aceleración vertiginosa puede perturbar algo que es decisivo: La RSE es en último término un cambio de perspectiva (y, en el límite, de paradigma) sobre qué es una empresa y cuál es su contribución a la sociedad. Y esto requiere una cierta digestión. La necesidad de dar pasos y avanzar no debiera convertir a la RSE en una nueva forma de comida rápida, que la redujera a “seguir haciendo lo de siempre pero cambiando las formas”. Por eso me parece que en estos momentos es importante que seamos capaces de convertir la presión añadida que supone esta dinámica en un empuje hacia la clarificación de los ámbitos de la RSE. Uno de ellos es la acción social de la empresa, que se entiende como la dedicación, por parte de las empresas, de sus recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas, y gestionándolo con sentido empresarial.²⁸

28. <http://www.empresaysociedad.org>

En mi opinión, en estos momentos sería necesario llegar a un cierto consenso sobre tres afirmaciones (que planteo, ciertamente, como cuestiones aún abiertas al debate). En primer lugar, la acción social no debe confundirse con la RSE, ni utilizarse como sinónimo de ésta, puesto que la RSE abarca mucho más que la acción social. En segundo lugar, una empresa puede desarrollar plenamente su responsabilidad social sin llevar a cabo ninguna acción social. En tercer lugar, la acción social debería ser un elemento capital en el desarrollo de una RSE proactiva e innovadora.

La primera afirmación me parece clara y generalmente asumida teóricamente. Pero no me lo parece tanto en el lenguaje coloquial de las prácticas empresariales y de comunicación. A veces hay personas que consideran que esto sólo son manías semánticas. Pero son las mismas personas que no aceptarían de ningún modo confusiones en el campo del marketing o las finanzas. Pues bien, si la RSE debe tratarse como algo referido a la gestión empresarial, debe también establecer sus términos con precisión. Así pues, acción social no es sinónimo de RSE. La segunda puede ser más polémica. Pero simplemente se trata de afirmar que si la RSE es algo nuclear de la gestión empresarial y vinculada directamente al negocio y al sector en el que se está, esto se puede llevar a cabo perfectamente sin necesidad de dedicar recursos empresariales a personas desfavorecidas. Se puede ser una empresa socialmente responsable sin desarrollar iniciativas de acción social. La tercera apunta a una perspectiva de futuro: Supuesto que la RSE debería desembocar en una visión de la empresa en clave de RSE, y supuesto que esto sólo es posible si la

RSE se asume en toda su complejidad, la acción social debería incorporarse como un elemento imprescindible de esta visión.

Ahora bien, tal y cómo están las cosas, en este momento me conformo con que se acepte la primera...

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 20 de junio del 2003

37. Gobiernos y RSE

A veces, la precipitación por salir rápidamente en la foto ha tenido como consecuencia la sensación que la responsabilidad social de la empresa (RSE) consiste en hacer algún tipo de “buenas obras” de cara a algunos sectores sociales. Sin embargo, creo que la clave para entender la RSE está en una voluntad que, si no nos da miedo la palabra, es estrictamente política (en su sentido amplio y complejo): La voluntad de compaginar competitividad, crecimiento económico, sostenibilidad y cohesión social.

La RSE es, por lo tanto, una respuesta desde la empresa a retos colectivos, económicos, sociales y medioambientales (y no se reduce, pues, a una reacción a las demandas y presiones de los *stakeholders*).

Desde esta perspectiva, los gobiernos europeos están desarrollando un amplio rango de políticas para promocionar prácticas empresariales socialmente responsables. La Comisión Europea promueve que las políticas públicas en RSE estén en consonancia con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

¿Por qué deben las administraciones jugar un papel? La RSE presupone un enfoque relacional, un nuevo modelo de comprensión de la acción de los gobiernos. Esto comporta que ya no podemos analizar las políticas públicas de RSE en clave únicamente de empresa-administración pública. Ahora el valor añadido reside en trabajar en las intersecciones entre lo público y lo privado (lucrativo y no lucrativo), y en generar políticas que implican a actores de los tres sectores.

En España, lamentablemente, desde muchos ámbitos se plantea la relación entre política y RSE únicamente desde la dicotomía voluntariedad-regulación, lo que genera simplificaciones insuficientes. Por encargo de la Generalitat, estamos realizando un estudio comparado sobre las políticas públicas que los distintos gobiernos europeos han adoptado en la aplicación y promoción de la RSE. Estamos analizando las actuaciones de los gobiernos más innovadores y dinámicos al respecto. Los gobiernos están potenciando, por ejemplo, políticas que favorecen prácticas de RSE, el desarrollo de estándares de *accountability* o la creación de espacios de diálogo y “partenariado”.

También observamos que cada país define la RSE según su contexto económico y su tradición histórica. Y es posible identificar modelos de actuación. Los países nórdicos plantean la RSE como una de las respuestas a la crisis del estado del bienestar y la acción gubernamental se establece en clave relacional, a través de fóruns *multistakeholder*. En países con larga tradición en la protección medioambiental (como el caso alemán), se adopta un enfoque centrado en la sostenibilidad, con una acción más dirigida y amparada desde el gobierno. Un tercer modelo es el de la política “paraguas” del Reino Unido, donde se nombra un ministro de RSE (dependiente del Ministerio de Economía e Industria), con el objetivo de que actúe como coordinador de las políticas transversales impulsadas por el gobierno que puedan agruparse bajo la responsabilidad social, con una clara voluntad de promover la inclusión social (*business in society*). Por último, y en contraste con lo anterior, el modelo regulador, donde el caso paradigmático es Francia. No existe una única fórmula, pues. Pero sin un debate sobre la visión política y empresarial subyacente a las políticas sobre RSE, sólo se pueden dar palos de ciego, por encomiables que sean.

Cada vez está más claro que el desarrollo de la RSE es —y debe ser— coherente con las tradiciones políticas, sociales, económicas y culturales de cada país. Estados Unidos, Canadá o Australia, por ejemplo, no han respondido de la misma manera que Europa al reto de la RSE. En el marco de la Comisión Europea a veces se plantea la RSE en clave de construcción de un nuevo contrato social. Puede ser exagerado, pero todos los indicios nos ponen sobre la pista de que la sociedad necesita nuevos instrumentos de consenso y diálogo colectivo para hacer frente a los retos sociales y medioambientales a los cuales nos enfrentamos en el nuevo contexto mundial.

Quizá sería hora de preguntarnos qué modelo de RSE queremos fomentar y promover en cada uno de nuestros países, y qué instrumentos son los más adecuados para nuestra realidad.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomia el 13 de septiembre del 2004

38. ¿Legislar la RSE?

Business for Social Responsibility publicó una interesante encuesta de alcance mundial entre los que la misma encuesta denominaba líderes CSR. Dicha encuesta pretendía tomar el pulso sobre las cuestiones que son percibidas como más relevantes en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE).

Una de las que se señalaban era la expectativa por parte de los encuestados de que en el futuro inmediato se producirá una mayor actuación por parte de los gobiernos en el ámbito de la RSE y, simultáneamente, una cierta resistencia por parte de las empresas a una intervención que suponga mayores regulaciones.

Vale la pena explorar un poco los parámetros de este planteamiento. Desde mi punto de vista, el mayor problema para valorar esta cuestión se produce cuando, ante la opinión pública, se instala la equivalencia entre actuación del gobierno en RSE y regulación. En el ámbito de la RSE, en muchos países, hablar de política pública conduce casi automáticamente a iniciar un debate sobre la regulación. Como consecuencia, la controversia se suele centrar en la cuestión de la voluntariedad, que a veces se reduce ridículamente a una mezcla de voluntarismo y buena voluntad. En el límite podemos desembocar en un callejón sin salida: el mundo empresarial tiende a considerar la voluntariedad como algo irrenunciable, mientras que muchos agentes sociales (y algunos políticos) entienden que la mera voluntariedad es lo primero a lo que hay que renunciar.

Mi opinión es que, hoy por hoy, no debe haber una ley de RSE. E incluso que hablar de una ley de RSE no debería formar parte de la agenda. Mi planteamiento parte del supuesto de que la pregunta pertinente que debería estar sobre la mesa no se refiere a la regulación de la RSE sino a la política pública que deben adoptar los gobiernos en relación con la RSE. Política que puede tener muchas dimensiones: impulso, facilitación, incentivación, promoción... y regulación, naturalmente. Lo que debemos preguntarnos es qué políticas públicas son necesarias para desarrollar la RSE. Sólo en este contexto tiene sentido la pregunta sobre la regulación, que no deja de ser más que un instrumento -entre otros- de esa política. Regulación, por cierto, que no necesariamente debe tener un componente normativo fuerte, sino que se puede optar, como están haciendo algunos gobiernos europeos, por una *soft regulation* mucho más orientada a crear condiciones para el desarrollo de la RSE. Por otra parte, tampoco no tiene mucho sentido hablar en general de regulación de la RSE sin aclarar una cuestión previa: la fortaleza institucional y la credibilidad de los gobiernos para adentrarse en esta línea de actuación.

Hay otro motivo para no hablar de una eventual ley de RSE: la diversidad de concepciones subyacentes, lo que hace muy difícil el diálogo y la deliberación, supuesto que las mismas palabras son usadas con significados muy diferentes por los diversos interlocutores. Centrémonos en dos de dichas concepciones. Por un lado, la de los que consideran que la RSE empieza donde la ley acaba. Eficiencia, competitividad, pagar impuestos y cumplir con la ley es lo que debe hacer la empresa y a partir de ahí empieza la RSE. Por otro lado, los que, volviendo a la encuesta a la que nos referíamos, consideran que la RSE es algo que debe integrarse transversalmente en todas las funciones del *core business* (algo, por cierto, que los encuestados citados al inicio perciben como todavía muy incipiente).

Para los que nos sentimos más cercanos a esta segunda aproximación, esta es la verdadera razón de fondo por la que la que creemos que no tiene mucho sentido hablar de una ley de RSE: por la misma razón por la que no tiene sentido regular un modelo de gestión. Lo que sí tiene sentido es plantear algún tipo de regulación de alguno de los aspectos que forman parte de la RSE o la afectan, no de la RSE como tal. Por poner dos ejemplos cada vez más extendidos en Europa: las memorias de sostenibilidad o la inversión socialmente responsable. Pero esto no es una ley de RSE, sino la regulación (sobre la que hay que deliberar específicamente) de alguno de sus aspectos.

Lo que sí necesitamos, y quizás más pronto que tarde, es construir y asumir un modelo sobre políticas públicas y RSE. Creo que este es el auténtico debate que debería estar abierto en cada país. Entre otras razones, porque creo que no existe un modelo normativo de cómo abordar la cuestión, sino que esta debe tratarse en el marco de la propia historia política, económica y social. Lo que no significa que cada país deba empezar de cero, sino que es altamente deseable crear foros de aprendizaje al respecto.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 29 de abril del 2005

1. PERSONA
2. EMPRESA
3. **SOCIEDAD**



3

39. La ética en el supermercado

Cuando veraneamos, compramos a menudo en una gran superficie comercial. Allí recibí una clase de ética que no se me olvidará.

Hace algunos años, era usual encontrar desperdigados en el aparcamiento los carritos de la compra, pese a los amables y omnipresentes mensajes que indicaban dónde deberíamos dejarlos y nos exhortaban a hacerlo. Hasta que llegó el día en el que, para nuestra sorpresa, los encontramos perfectamente alineados en su sitio (y, por cierto, ya no vimos más al chico que trabajaba empujándolos para ordenarlos). Tal milagro se debía al ingenioso mecanismo que permite disponer del carrito previo depósito de una moneda, que se recupera cuando se encaja el carrito ya vacío con otro. De esta forma, la necesidad que el cliente tiene del carrito y el interés que tiene en no regalar su moneda le hacen cooperar en el mantenimiento del orden general del aparcamiento. En un mecanismo tan trivial se sintetiza un debate que empapa la reflexión moral contemporánea. Un debate, por una parte, entre los que creen que los individuos actuamos siempre movidos por nuestros intereses, y, consiguientemente, que en la ilustración y clarificación de lo que son más auténticamente los propios intereses se condensa todo proyecto moral posible, personal y social. Por otra parte, los que creen que sólo se puede hablar propiamente de moral cuando uno va más allá del interés y se preocupa activa y conscientemente de los demás, de la comunidad o del bien común. En el límite, la moral encerrada sólo en el interés frente a la moral vacía de intereses. En el primer caso, el interés y el amor propios lo acaban explicando y justificando todo en el terreno moral y convierten en incomprensible cualquier decisión que no

reduzca a ellos. En el segundo caso, cualquier contaminación de interés devalúa o anula automáticamente la moralidad de la acción. No hay alternativa: o héroes o villanos.

Aunque algunos investigadores señalan que los comportamientos frecuentes responden mejor a los incentivos económicos, mientras que las decisiones importantes y significativas (y poco frecuentes) pueden y suelen incorporar más explícitamente dimensiones de valor, podemos contemplar el aparcamiento como una parábola de lo que algunos consideran que son las posibilidades y los límites de la ética empresarial: Ninguna campaña sobre el respeto a los demás o el civismo hubiera conseguido una mejora de la convivencia como el interés en no perder un euro. De lo que se trata es de incentivar la cooperación. Es un problema de resultados deseados, no de cambio o desarrollo personal y organizativo.

Es cierto que, aunque los hechos muestran también que los humanos actúan a veces (¿o a menudo?) por motivos irreductibles al cálculo interesado, sería iluso plantear la convivencia ignorando el lenguaje universal del interés. Pero también es cierto que sería inhumano plantear la vida social dando por supuesto que sólo somos capaces de actuar por interés. En el fondo, pues, nuestro aparcamiento nos interroga sobre los procesos que configuran el desarrollo moral en el seno de una colectividad y sobre el papel que juegan todos los actores en estos procesos, incluidas las empresas. A no ser, claro está, que partamos del supuesto que las capacidades morales que se requieren en el contexto empresarial sean las mismas que hemos desarrollado para aparcar correctamente en nuestro supermercado. En último término, cuando hoy hablamos de ética empresarial, la cuestión de fondo que no se suele explicitar ni afrontar es si nos conformamos o nos resignamos a pensar que la ética empresarial sólo puede ser una ética de supermercado.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 12 de enero del 2001

40. ¿Qué humanidades? ¿Qué conocimiento?

Vamos todos repitiendo obedientemente el mantra “sociedad del conocimiento”. Pero, ¿qué sociedad y qué conocimiento?

En la sociedad que parece emerger, la vieja división entre cultura literaria y cultura tecnocientífica queda en un segundo lugar. En realidad, la sociología recreativa insiste en que la división entre ambas culturas se ha resuelto a favor de la tecnociencia. A pesar de eso, la “crisis de las humanidades” sólo ha llegado a ser comprendida muy recientemente a través de pensadores como George Steiner o Peter Sloterdijk. Éste último afirmaba no hace mucho que “la cultura humanista, basada en el libro y en una educación monopolizada por el sacerdote y el maestro, ha perdido definitivamente su capacidad para moldear al hombre”.

Desde la aceptación de dicha crisis, ¿pueden tener todavía algún papel las humanidades en la emergente (ehem!) sociedad del conocimiento? Hay ciertas tendencias que, a mi parecer, lo confirman, siempre y cuando las humanidades sepan asumir las nuevas condiciones sociales y culturales. Hasta hace poco el peso se decantaba hacia el hecho de compartir un fondo común del saber (el *Allgemeine Bildung* de los alemanes, la educación liberal británica). El famoso canon occidental de Harold Bloom es, probablemente el último canto nostálgico a favor de esta visión de la tradición. Pero en el presente, la mezcla entre conocimiento aplicado, especializado y la necesaria comprensión y capacidad de integración creará saberes mestizos, experiencias altamente interdisciplinarias.

La distinción entre especialistas y generalistas, pues, no tendrá sentido; la separación entre ciencias y letras todavía menos; y la dependencia excesiva del pasado y de “una” tradición tampoco.

La visión integral del conocimiento y la futura posibilidad de sus aplicaciones productivas y de sus desarrollos innovadores dependerá menos de la genialidad del sabio que de la creación de organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden e intercambian el saber, en las que sus miembros son capaces de hacerse comprender por otros que no poseen la misma base de conocimientos. Dicen que en la sociedad del conocimiento la verdadera inversión se hace en personas y en su capital intelectual. Y dicen también que será también una sociedad global. Desde esta perspectiva, el saber no puede ser sólo occidental. Deberá estar entrenado en la interculturalidad, en el conocimiento de tradiciones distintas, en el diálogo con valores y creencias ajenas a la propia cultura. Etnocentrismo y cosmopolitismo se convertirán en polos necesarios e inseparables. El nuevo humanista será aquel mediador dotado de una cierta hermenéutica que haga comprensibles el babel de culturas y saberes; el nuevo humanista desarrollará una sabiduría que le ayude a discernir los riesgos y posibilidades de cada situación.

La necesidad de dar sentido a nuestras vidas y de reconstruir nuestras identidades requerirá que se facilite el acceso a la gran herencia del pasado, un acceso que potencie una mayor lucidez para situarnos en el presente. Porque, por cierto, aunque todo cambie, ni el mundo ni la condición humana empiezan hoy. Y por eso, ante determinadas actuaciones o declaraciones, no dejan de resonar en mis oídos estas desoladas palabras: “Especialistas sin espíritu, hedonistas sin corazón, estas nulidades se imaginan haber alcanzado un estadio de la humanidad superior a todos los anteriores”.

Este nuevo giro de la sociedad significa un campo de oportunidades para las humanidades, sobre todo si se acierta en el camino de su reformulación, o bien puede representar la causa definitiva de su desaparición de la esfera pública. Por eso, el futuro de las humanidades no pasa, prioritariamente, por las facultades de letras. Hoy son médicos, tecnólogos, ingenieros, empresarios, directivos, funcionarios de las administraciones los que están reclamando, en un mundo altamente especializado, una aproximación a la dimensión más profunda de la humanidad, aquella que debería estar presente en la base de su disciplina y de su profesión. Si es cierto que las organizaciones están formadas por personas, y si hoy hemos llegado a la conclusión de que el motor y lo máspreciado de las personas es su capital intelectual, ¿alguien puede tener dudas de que las humanidades tienen algo que decir en este tercer milenio que ahora comienza? Pero, ¿qué tipo de aproximación a las humanidades necesitamos?

(Por cierto: la última cita era de Weber, en las páginas finales de su estudio sobre los orígenes del capitalismo).

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 8 de febrero del 2001

41. ¿Radicales?

Una de las lamentables constataciones de los últimos meses es la consolidación del calificativo de “radical” para referirse a las personas que llevan a cabo actuaciones violentas.

Se habla alegremente de “los radicales” cuando los protagonistas de la información son, lisa y llanamente, violentos o, simplemente, criminales. Además, a menudo, “radical” pasa a ser un adjetivo que acompaña a sustantivos como jóvenes, nacionalismo o islámico, contaminándolos de tal modo que los acaban coloreando de manera indeleble, y quizá no siempre de manera inocente.

Tanta apelación a unos supuestos grupos o personajes radicales más parece un eufemismo o un subterfugio para evitar llamar a las cosas por su nombre: violencia o cualquiera de sus equivalentes directos. Como si el pudor, o quizá simplemente el miedo, provocara unas exquisiteces retóricas que no tienen justificación. Estamos ante un caso de apropiación indebida que deteriora nuestra capacidad de entender la vida y de situarnos en ella.

Si consultamos su etimología en algún diccionario, lo primero que leemos sobre radical es “perteneciente a las raíces vitales”, y posteriormente encontramos variaciones sobre la referencia a las raíces y, por extensión, a los principios o los fundamentos y a los cambios de carácter transformador vinculados a ellos. Pero, desde mi punto de vista, no estamos en último término ante una cuestión meramente filológica, sino ante una cuestión de un cierto calado cultural y social.

Creo que ser radical en algunas cuestiones y con relación a ciertos valores es una actitud legítima y muy seria, que puede

desembocar en compromisos ciertamente arriesgados. Compromisos que a menudo implican sufrir violencias, y no precisamente generarlas. Compromisos que, históricamente, han llevado a muchas personas a sacrificar sus propias vidas, y no a sacrificar la vida de los demás.

Insisto una vez más. El radicalismo es una actitud personal madurativa que sostiene los compromisos que configuran lo que hacemos con nuestra propia vida (y no lo que hacemos con la vida de los demás), pese a que no resulten conformistas o complacientes con lo establecido. Porque, al fin y al cabo, si hablamos de radicalismo, de lo que se trata es de conectar con raíces vitales y no con raíces mortíferas. En definitiva, orientar la propia biografía en el marco de un proyecto al servicio de la vida y no al servicio de la muerte. Lo que está en juego, pues, es cultivar nuestras raíces vitales y arraigarnos en lo que nos hace vivir, aunque esto nos lleve a transformar nuestras maneras de vivir. Por eso me temo que quizá tampoco sea casual esta confusión entre radicalismo y violencia. En una sociedad donde abunda lo ligero, y no precisamente en los estantes de los supermercados, también resulta más cómodo asociar el radicalismo a la violencia destructiva, para así poderlo expulsar de nuestros horizontes legítimos o posibles. Porque ciertas preguntas radicales perturban nuestras comodidades. Y ciertas opciones radicales desenmascaran nuestras renuncias y nuestras dimisiones. Quizá, inconscientemente, para protegernos de la fuerza interpeladora del radicalismo preferimos, paradójicamente, legitimar en su nombre la destrucción y así nos ahorramos compartir la respuesta a la auténtica pregunta radical: ¿Dónde están mis raíces vitales?

Esta no es una pregunta inocua. Ni es una pregunta ausente en nuestra sociedad. Es una pregunta que emerge continuamente en los contextos más insospechados. Aparece cuando miramos

más allá del espejo de nuestra cultura de la satisfacción. Aparece en la aceptación y el respeto ante el testimonio de quien vive de acuerdo con una ética de la autenticidad y sin exhibicionismos. Aparece en el desolador vacío que se percibe cuando buscamos la respuesta de alguien que nos hable desde la experiencia de cultivar sus propias raíces vitales y, en su lugar, sólo encontramos discursos institucionales enlatados.

Y si no somos capaces de abordar radicalmente aquellas cuestiones que más nos afectan vitalmente, al menos no seamos cómplices de una rendición y tengamos el valor de llamar a los violentos y a la violencia por su nombre. Si sólo nos queda la palabra, al menos no nos dejemos robar las palabras.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 20 de noviembre del 2001

42. Liderazgo y compromiso cívico

En los últimos años han proliferado los materiales, estudios y convocatorias sobre un tema, a la vez, apasionante y ambivalente: el liderazgo.

Probablemente, hablar de liderazgo sea una manera indirecta de hablar del gran tema de fondo: el cambio. Todo cambio requiere no tan sólo orientación, sino también creación de sentido. La pregunta por el liderazgo, pues, a menudo es también el reflejo de la ansiedad en tiempos de incertidumbre: ¿Alguien sabe hacia dónde vamos, hacia dónde podríamos ir, hacia dónde deberíamos ir? (Tres preguntas, por cierto muy diferentes, pero que a menudo se confunden).

Muchas veces, la pregunta por el liderazgo se reduce a un análisis de las múltiples maneras de plantear la relación líder-seguidor (sin olvidar que a veces en la reflexión sobre el liderazgo lo que pesa en el fondo es el interés por dilucidar cómo se construye el seguimiento: deberíamos volver a leer a Etienne de La Boétie y su *El discurso de la servidumbre voluntaria*). La otra cara de la moneda (un tema subyacente que parece que avergüenza explicitar) es la cuestión del poder: No es posible hablar de liderazgo sin hablar de cómo se resuelven las relaciones de poder, en cualquiera de sus múltiples facetas. Creo que muchas veces las supuestas reservas “éticas” ante la cuestión del liderazgo remiten a un mal resuelto conflicto entre cierto discurso ético y la realidad del poder, como si éste no fuera más que un mal necesario que se disolvería si todos fuéramos más “humanos”.

Pero creo que existe una corriente de fondo que se expresa en múltiples iniciativas que vinculan la cuestión del liderazgo a la pregunta de cómo construir nuestro futuro. Este es un buen momento, por lo tanto, para reflexionar también sobre los componentes del nuevo tipo de liderazgo que necesitamos. Se ha subrayado que el líder es aquella persona que interpreta mejor el momento histórico que le ha tocado vivir y que es capaz de señalar el futuro con seguridad inusual, consiguiendo que los demás le sigan. Este tipo de descripción, seguramente correcta, olvida a menudo aquellos valores asumidos por la persona que estructuran su compromiso y que acabaron por determinar su fuerza interior y por forjar su carácter. Dicho de otro modo, el liderazgo entendido como la capacidad de construir sentido hoy y sobre todo mañana va a depender no solo de la pericia de algunos para otear en el horizonte (visionarios) o para influir en los demás (influyentes) sino de la autoridad moral, de una formación con visión amplia, de la calidad humana y de la constelación de actitudes de nuestros dirigentes, en cualquiera de sus ámbitos de actuación. Por eso, en los contextos organizativos y sociales, hablar de “relevo generacional” no es sólo hablar de edades, no significa algo tan simple como sustituir veteranos por jóvenes ambiciosos o bien posicionados. El verdadero relevo supone, en realidad, un cambio cultural: La elección colectiva meditada de un conjunto de personas que aglutinarán en su manera de proceder una nueva forma de entender el compromiso cívico y la responsabilidad y que la harán extensiva, para bien o para mal, a toda su comunidad.

Ello significa que aparecen nuevas preguntas, pertinentes en todos los espacios en los que nos movemos, y cuya respuesta va más allá del hecho de que dichos espacios se rijan mediante sistemas electorales o no. ¿Qué aptitudes personales nos gustaría encontrar

y promover en el conjunto de personas que tendrán en el futuro la responsabilidad de actuar y tomar decisiones insituacionales? ¿Qué tipo de personas y de talentos favorecerán con su actuación lo mejor para nuestra sociedad? ¿Cómo podemos promover que los equipos humanos hagan suyos ese conjunto de valores orientadores de la sociedad que acabarán por darles legitimidad moral? Ronald A. Heifetz, un experto en liderazgo, dice con razón que de los líderes esperamos que nos proporcionen un mapa del futuro pero también que clarifiquen y articulen los valores orientadores que han de dar sentido a nuestro quehacer compartido. Yo añadiría que toda pregunta por el liderazgo es, en último término, una pregunta sobre nosotros mismos y nuestra identidad moral.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 15 de septiembre del 2003

43. La compasión en los tiempos de Internet

Igual que hablamos de justicia y solidaridad como valores públicos, ¿por qué la compasión sigue siendo un valor privado?

Habermas cuenta que las últimas palabras que escuchó en boca de un Marcuse prostrado en la UVI fueron: “¿Ves?, ahora sé en qué se fundan nuestros juicios valorativos más elementales: en la compasión, en nuestro sentimiento por el dolor de los otros”.

“Compasión”, palabra maldita en los últimos años. Muchos que viven del tópico la han ridiculizado diciendo que arrastra un tufillo de sacristía, aunque no hayan pisado una en su vida. La disociación entre sentimientos y acción suele estar bien vista, como si fuera un toque de disitinción. Hay que ser racional, organizado, sistemático. Actuar eficientemente consiste en no dejarse dominar por los sentimientos. Los hechos, la realidad exigen toda la primacía. Bastante complejas son las situaciones que vivimos como para perturbar nuestra percepción con los sentimientos. Ya lo dijo una vez alguien, con una siniestra ingenuidad: “La economía va bien, son las personas las que están mal”.

Claro que los dinamismos afectivos y emocionales siguen ahí, latentes. Y, cuando alguien los moviliza, lo reducimos a un problema de orden público y nos tranquilizamos con unas cuantas etiquetas: irracionalismo, fundamentalismo, paternalismo... Parecemos condenados a optar entre la disociación de sentimientos y acción o la reducción de todo criterio de actuación a términos afectivos.

Hoy ya está en la agenda reclamar valores como la responsabilidad, la tolerancia, el diálogo, la innovación. Valores que se reclaman para guiar y orientar nuestra acción. Pero me temo que seguimos olvidando que la acción humana no tan sólo hay que orientarla, incentivarla o motivarla. También hay que inspirarla, nutrirla y arraigarla en los recovecos personales más íntimos. Hay que acabar con el prejuicio, por poner un ejemplo, de que la responsabilidad atañe a nuestra vida pública y la compasión a nuestra vida privada. Hay que acabar con la idea de que lo “normal” es que quien tiene poder no tenga (no pueda tener) compasión, y que quien tiene compasión no tenga poder (o, incluso, que es mejor que no lo tenga).

Se puede objetar que en los últimos tiempos esto se está corrigiendo, entre otras cosas mediante la popularización de expresiones como inteligencia emocional, autoestima, etc. No lo niego, pero dudo que se trate (sólo) de esto. Porque muy a menudo me da la impresión que el uso de estos términos, al fin y al cabo, se orienta a seguir engordando un yo que quiere seguir encumbrado en medio de los mares gritando “Soy el rey del mundo” (o “de mi mundo”). Simplemente, se trata de no ser ignorante ni reduccionista y, por lo tanto, de caer en la cuenta de que afirmar el yo implica nutrirlo también emocionalmente. La compasión no es tan sólo un valor privado o un ejercicio sentimental: Es también un valor público. De la misma manera que reiteramos la necesidad pública y social de la responsabilidad, también podríamos referirnos a la de la compasión. Hablamos de justicia, de solidaridad: ¿Por qué no hablar también de la compasión? ¿Por qué no hablar también de promover formas de vida más compasivas? Porque la compasión no es nunca un puro sentimiento íntimo, sino un principio inspirador de nuestra acción, principio estructurador de nuestra percepción, principio configurador de nuestras prioridades. ¿Qué es de la compasión en los tiempos de Internet?

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 24 de julio del 2001

44. La sociedad del riesgo

Las organizaciones tienen que asumir la necesidad de la **corresponsabilidad institucionalizada**, es decir, la **responsabilidad compartida sobre los efectos, buenos y malos, de una sociedad en red.**

Este artículo estaba pensado y programado –pero no escrito– antes del atentado contra las Torres Gemelas y el Pentágono. Por eso no voy a decir nada al respecto.

Y no voy a hablar del atentado –aunque el tema encajaría plenamente en el título– porque creo que también forma parte del combate contra el terrorismo el evitar que nos configure la agenda intelectual y nos determine los temas de reflexión, más allá de lo que sea razonable. Sobre la sociedad del riesgo se debatió en ESADE en octubre del 2001, con motivo de la publicación del primer informe del Observatorio del Riesgo de Cataluña, que ha editado el Institut d'Estudis de la Seguretat.²⁹

Quizá alguien podría objetar que, más allá de esta anécdota personal, nada justifica introducir estas cuestiones en el marco de la Infonomía. Mi opinión es exactamente la contraria. Porque la Sociedad de la Información es a la vez una sociedad del riesgo. Y lo es no como una especie de subproducto lamentable, resultado de la maldad y/o de la chapucería humana, sino como algo intrínsecamente asociado al desarrollo de la Sociedad de la Información.

Porque ya no hablamos de simples amenazas sociales o naturales que escapan al control humano (como podría ser el caso de las sociedades premodernas).

29. <http://www.seguretat.org>

Hablamos de riesgos que son consecuencia de decisiones humanas, cuyo impacto tiene un creciente carácter global y se percibe como indiscriminado; como se ha dicho gráficamente, la riqueza es jerárquica, pero la polución es democrática.

Que la productividad esté cada vez más asociada a la gestión de la información no tan sólo abre la puerta a nuevas oportunidades, sino también a nuevas perversidades, en la medida que comporta decisiones cuyas consecuencias positivas aparecen a menudo como indisociables de las negativas. Y no tan sólo porque dichas consecuencias se soslayan o no se tomen en consideración, como suele ser habitual, sino también porque a veces no son claramente previsibles ni pensables en el momento de tomar decisiones. En este sentido, cabe añadir que lo que caracteriza a la sociedad del riesgo no es su mera existencia, sino la incapacidad organizativa, institucional y social para afrontarlo. La sociedad del riesgo nos plantea de manera acuciante la cuestión de la gobernabilidad, que va mucho más allá del debate sobre qué hacen los gobiernos (aunque, evidentemente, lo incluye).

La Sociedad de la Información y la sociedad del riesgo son también sociedades de organizaciones. Las organizaciones son los actores primordiales en la gestión de la información y en la generación de riesgos. En este contexto, sería una mala opción convertir la conciencia del riesgo en una gestión del miedo y mediante el miedo. Lo que necesitamos es también activar una comprensión de la responsabilidad y de la lucidez adecuada a nuestras organizaciones. En una sociedad en red, las organizaciones tienen que asumir que ésta es una responsabilidad compartida (una responsabilidad que se piense también a sí misma en red), no una responsabilidad que se contente con decir “señorita, yo no he sido”, aunque quien lo diga lo haga vestido de Armani y exhibiendo tablas y gráficos.

Hoy una ética de la responsabilidad sólo puede ser una ética de la co-responsabilidad institucionalizada.

Creo que el observatorio que ha elaborado el IES es particularmente relevante en este contexto. Básicamente por dos razones. En primer lugar, porque evita acentuar la imagen que se transmite habitualmente, y que reduce los riesgos existentes a una mera agregación sin sentido (riesgos alimentarios, viarios, ecológicos, biotecnológicos, de salud, de exclusión social...) ya que nos permite una comprensión integrada y articulada de nuestra realidad social. En segundo lugar, porque, al analizar la sociedad del riesgo en Cataluña, nos permite percibir mejor que sólo podremos gobernar nuestro futuro si integramos en un único discurso lo global y lo local. No se trata tan sólo de la vieja consigna de pensar globalmente y actuar localmente. También se trata de pensar lo local si queremos tener un impacto y una presencia en lo global.

La mesa redonda que se celebró en ESADE llevaba por título *Cataluña, ¿una sociedad de riesgo?*. En ella se presentaron y debatieron los resultados del informe.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 26 de septiembre del 2001

45. La riqueza ética de las naciones

El buen funcionamiento de la sociedad pasa por la asunción práctica de unos valores fundamentales. Esta base se replantea en la sociedad del conocimiento.

El título de este artículo no es mío, sino del profesor Donaldson, de la Wharton School. Lo asumo porque expresa gráficamente una sensibilidad que comparto. Hacia ella convergen, desde sus propias perspectivas, Fukuyama cuando se refiere a la generación de confianza en la economía o Putnam cuando habla de la importancia del capital social para el buen funcionamiento de la democracia. La cuestión de fondo que se plantea es que la viabilidad económica y política de una sociedad no es posible sin la asunción práctica, por parte de una mayoría de sus ciudadanos, de unos valores fundamentales. Y, por consiguiente, que no podemos entender el desarrollo de una sociedad sólo en términos económicos, aunque a menudo únicamente apliquemos este criterio de medida, porque la misma viabilidad económica sólo es posible si está asociada al cultivo, por parte de los actores sociales, de dichos valores.

Cuando hablo de cultivo de valores no lo hago desde una perspectiva instrumental. No comulgo con el reciente cinismo que nos recuerda que es necesario gestionar una buena reputación porque cada vez es más necesario aparecer como ético para poder ser económicamente exitoso. No pretendo cultivar un nuevo tipo de esquizofrenia. La riqueza ética de las naciones remite a valores necesarios para la viabilidad económica de un país, pero cuya justificación no es económica porque lo que se plantea es cómo construir una sociedad viable, justa y sostenible.

La sociedad del conocimiento, organizada en redes, nos obliga a replantear la vinculación entre la ventaja competitiva de las naciones y la riqueza ética de las mismas. La pregunta por la riqueza ética de las naciones se plantea cuando descubrimos que son los valores los que hacen posibles las prácticas y las acciones sociales, sean estas económicas, profesionales, asociativas o políticas. Una nación es también un espacio moral, donde deben ser posibles la supervivencia, la convivencia y el vivir con sentido (o, al contrario, puede ser también un espacio inmoral donde reina la corrupción, la injusticia y la incivilidad). La responsabilidad de su riqueza ética corresponde a todos los actores sociales, y depende de sus prácticas cotidianas. En el marco de dichas prácticas, los valores son lo que nos permite entender, justificar, orientar y, en definitiva, hablar de lo que hacemos. Por eso el desarrollo de la riqueza ética de las naciones es la clave para explicar si nos hallamos -o no- ante una sociedad desmoralizada, en el doble sentido de la expresión.

De lo que se trata, pues, es de superar una errónea división social del trabajo según la cual hay grupos especializados en enunciados valorativos (iglesias, universidades, intelectuales...), y grupos especializados en acciones (profesionales, empresas, asociaciones...). Los primeros suelen caer en un tipo peculiar de irresponsabilidad, cuando su especialidad consiste en hablar de la calidad ética de las actuaciones de cualquiera, menos de las suyas propias. Los segundos suelen caer en otro tipo de irresponsabilidad, cuando su especialidad consiste en tomar decisiones como si se justificasen por sí mismas y estuvieran vacías de valores. A los primeros les suele molestar que se incluya la palabra “riqueza” cuando se habla de ética. A los segundos les suele molestar que se incluya la palabra “ética” cuando se habla de riqueza. Atender a la riqueza ética de las naciones ha de llevar a valorar en su justa

medida el lugar que se ocupa, por ejemplo, en los índices de desarrollo humano o de corrupción. Ha de llevar a valorar, por ejemplo, el lugar que ocupan en las prioridades de la vida social la transparencia, el diálogo, el cumplimiento de los acuerdos, la integridad, la calidad o la cooperación.

La riqueza ética de las naciones tiene, ciertamente, parámetros de medición o análisis. Podemos preguntarnos, por ejemplo, cómo se ejerce el liderazgo en todos los niveles de la vida política, económica y social. Si es un liderazgo que pretende arrastrar y someter a los seguidores, o bien poner de manifiesto los valores y el proyecto inherentes a las decisiones que se toman. Es decir, si es un liderazgo capaz de vincular lo que vivimos con lo que queremos vivir y que, por lo tanto, considera la ejemplaridad como uno de sus elementos constitutivos. Otro parámetro se manifiesta en el perfil de los personajes (reales o arquetípicos) que pueblan las referencias de nuestras conversaciones cotidianas. O en la credibilidad y la visibilidad que tienen los discursos que proponen horizontes, ideales u opciones radicales en relación con los que sólo hablan en clave de administrar y gestionar. O la disposición de los grupos de referencia (profesionales, organizativos, etc.) a considerar como un criterio de calidad la incorporación a sus prácticas cotidianas de los valores que los legitiman ante la sociedad, y la búsqueda de indicadores que permitan contrastarlo. O los criterios de organización del tiempo y de estructuración de los horarios...

En cualquier caso, el desarrollo y las prácticas de las organizaciones son un componente esencial de la riqueza ética de las naciones. ¿En qué consistiría tener un mayor conocimiento de este desarrollo?

46. Del PC al PC

A mí, hablar del PC todavía me evoca la referencia a un partido político. Para mis hijos y mis alumnos, sólo puede significar la referencia a un ordenador. Cuando me dedico a la sociología recreativa suelo decir que éste es un resumen sintético del siglo XX: del PC al PC.

Del PC al PC. Más allá de organizaciones concretas y de artefactos, quizás es el símbolo de una transformación de talentos y actitudes; de maneras de ver el mundo y de situarse en él. De un discurso que parte de la preocupación social y de la suerte de los desfavorecidos a un discurso que remite primariamente a las capacidades y recursos personales. De una perspectiva orientada a transformar el mundo a una tendencia a ver el mundo desde mi perspectiva. Y así podríamos seguir. Pero, ¿porqué deberíamos seguir en esta línea?

Expresarse mediante contraposiciones es cómodo, pero no siempre hace justicia a la realidad. La vieja tensión de ver y comprender la realidad humana a la vez desde lo social y desde lo personal sigue siendo un reto a nuestra capacidad vital de integración, aunque muchas veces se concrete en un monumento a nuestra capacidad mental de simplificación dualista. También es un reto para la sociedad del conocimiento y, ¿por qué no?, para la infonomía.

Cada época nos ha dejado términos y referencias éticos fundamentales. Términos y referencias que ya forman parte de nuestro patrimonio y de nuestra urdimbre vital, y que no caducan con la época que las ha visto nacer. Términos y referencias que se

han configurado en diálogo con las temáticas cruciales de cada momento histórico. Mi modesta apuesta personal es que una categoría ética básica en la sociedad del conocimiento y en el diálogo con la infonomía será la categoría de proyecto.

Una sociedad abierta, orientada al aprendizaje y a la generación de conocimiento, vive de proyectos. De proyectos compartidos. Proyecto compartido, un nuevo PC para el siglo XXI.

Aprender a construir proyectos, a compartirlos y a comprometerse con ellos no requiere únicamente desarrollar tecnologías. Requiere también la capacidad de desarrollar actitudes y valores. No requiere únicamente tomar decisiones. Requiere también la capacidad de discernir y de comprometerse. No requiere únicamente capacidad analítica. Requiere también la capacidad de dar significado y sentido. Pero ni las actitudes, ni los valores, ni el discernimiento, ni el compromiso, ni el significado ni el sentido nos vendrán dados automáticamente.

Para ellos no hay manual de instrucciones ni sitio en el que consultar. Los aprenderemos y profundizaremos en ellos en la medida que articulen nuestros proyectos compartidos y vertebren su desarrollo.

Aprender a construir y compartir proyectos no es una cuestión retórica. Es una cuestión práctica, eminentemente práctica. Pero no se reduce a objetivos y resultados. Porque todo proyecto refleja y promueve unos valores fundamentales, un modelo de relaciones personales y sociales, una visión del ser humano. Y de esto también hay que hablar. Y sobre esto también hay que trabajar. Una ética a la altura de nuestro tiempo debería ayudarnos a comprender un país, una organización, un itinerario personal –también un itinerario personal- como proyectos compartidos, cada uno con su registro propio y a su nivel. ¿En qué medida son nuestros países, nuestras organizaciones, nuestras vidas personales, proyectos compartidos?

Cuando estoy algo melancólico, siempre pienso que titularía uno de los libros que no escribiré *La ética como proyecto* (título que, por otra parte, seguro que ya existe). Pero al menos espero que el lector no haya llegado hasta aquí deseando que tampoco hubiera escrito éste.

Mensaje publicado en la *web* de Infonomía el 20 de septiembre del 2000

